

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Sebastian Hill

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	7
Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle	12

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Aus dem Vorstand

<i>G. Schorr</i>	Beeinträchtigt die Regulierung das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken?	14
------------------	---	----

Genossenschaften allgemein

<i>P. Armbruster und S. Müller</i>	Die Rolle von Genossenschaften bei der Entwicklung von wirtschaftlichen und sozialen Strukturen in Schwellen- und Entwicklungsländern	26
<i>J. Brixner</i>	Zwischen „Online-Generation“ und alternder Gesellschaft – wachsende Verantwortung für Genossenschaften	39
<i>J. Klaus, S. Tudan und R. Baumgartner</i>	Genossenschaften und ihre Mitglieder – Zahlen und Hintergründe	48
<i>C. Mast</i>	Kommunikation – Software für den Erfolg von Genossenschaften	61

Ländliche Genossenschaften

<i>R. Doluschitz</i>	Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland – Entwicklungen, Bewertung und perspektivische Herausforderungen	68
<i>J. Kreutzfeldt</i>	Innovationsschmiede Landwirtschaft	86

Kreditgenossenschaften

<i>U. Bacher und M. Mall</i>	Aufsichtliche Anforderungen an ein Mitglied eines Aufsichtsrates am Beispiel der Volksbanken Raiffeisenbanken	92
<i>T. Honold-Reichert</i>	Vom 3-Banken-Modell zur Dualen Bank. Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Volksbanken Raiffeisenbanken	107
<i>M. Weis</i>	Gedanken zu einer „gefährlichen“ Kennzahl - Warum sich die Eigenkapitalrendite nicht zur Erfolgsmessung eignet	117

Laufende Arbeiten an der Forschungsstelle

<i>N. Gindele</i>	Kooperationen als Möglichkeit zur Regelung der Hofnachfolge	122
<i>S. Hill</i>	Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund	133
<i>R. Reifschneider</i>	Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken	141
<i>F. Schwarz</i>	Die DZ BANK AG als verbundfokussierte Zentralbank im Zusammenspiel mit der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	154
<i>P. Staub</i>	Strategische Ansätze für Produktinnovation in Winzergenossenschaften	168

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

- Informationen zu Forschungsprojekten,
- Kooperationen oder
- Einer Mitgliedschaft im Förderverein?

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
Universität Hohenheim (421)
70593 Stuttgart

Telekontakte

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35
Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81
Mail: geno@uni-hohenheim.de
Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|----|--------------------------------------|--|
| 33 | Klaus, J. | Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 €/ 19 €) |
| 32 | Volz, R. | Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 €/ 19 €) |
| 30 | Fischer, D. | Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 €/ 29 €) |
| 29 | Doluschitz, R. | Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010 |
| 28 | Doluschitz, R./ Grosskopf, W. | Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009 |
| 27 | Zieger, T. | Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 €/ 49 €) |
| 26 | Buzziol-Reukauff, S. | Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 €/ 49 €) |

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|----|-----------------------|---|
| 21 | Doluschitz, R. | Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft, 2012 (9 €) |
| 20 | Zieger, T. | Novellierung des deutschen Genossenschaftsrechts, 2006 (9 €) |

Wohnungswirtschaftliche Schriften

- | | | |
|---|----------------------------|--|
| 7 | Honold-Reichert, T. | Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003 (29 €) |
|---|----------------------------|--|

Preise zuzüglich Versand- und Verpackungskosten; zweiter Preis, wenn angegeben, gilt für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.

Bestellung

Fax: 0711/459-23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



Nach dem Abitur und einer Banklehre wurde Herr Dr. **Paul Armbruster** bei einer Volksbank tätig. Von 1971-1974 war er Entwicklungshelfer in Bolivien und in Ecuador. Studium der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Assistent an der Universität Mannheim. Seit 1988 Abteilungsleiter Internationale Beziehungen beim DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.



Prof. Dr. **Urban Wolfgang Bacher** ist 1963 in Mengen geboren und hat im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Nach dem Studium der BWL, Rechts- und Informationswissenschaften in Pforzheim, London und Konstanz Promotion zum Dr. jur. Die berufliche Laufbahn begann Urban Bacher 1991 beim Genossenschaftsverband Bayern zunächst als Vorstandsassistent. Im März 1993 wurde ihm die Leitung der Marketingabteilung übertragen. 1996 wechselte Bacher zur Raiffeisenbank Schwandorf-Nittenau e. G., wo er für den Marktbereich verantwortlich war, zuletzt als Vorstandsmitglied. 1992 gründete er in Verl/Westfalen eine Einkaufsverbundgruppe für Fahrradfachhändler. Seit 1994 ist er nebenamtlich bei der Fiduka Depotverwaltung tätig und leitet dort zusammen mit Gottfried Heller die Kostolany Börsenseminare. 1999 erfolgte die Berufung zum Professor an der Hochschule Pforzheim.



Roman Baumgartner, M.A. ist Trainee im Bereich Strategie, Politik, Kommunikation beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. Dem Studium zum Diplom-Verwaltungswirt (FH), welches er an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl absolvierte, folgte das Masterstudium „Master of Arts in European Public Administration/Europawissenschaften“, welches in Kooperation der Hochschulen Kehl & Ludwigsburg sowie der Universität Straßburg angeboten wird. Während des Studiums war er tätig in diversen EU-Institutionen in Brüssel sowie Washington D.C. Baumgartner ist Alt-Stipendiat der Baden-Württemberg-Stiftung.



Dr. **Jörg Brixner** war von 1962 bis 1999 in der Praxis der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft tätig, insbesondere im Vorstand der WLZ-Raiffeisen, Stuttgart, sowie von 1991 bis 1999 als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), Bonn. Seit dieser Zeit hat er vielfältige Kontakte zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrar-informatik und Unternehmensführung. Seit 2009 ist er Mitglied und Stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Hohenheim. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



M. Sc. **Nicola Gindele** ist seit Februar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Sie hat Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialökonomischen Schwerpunkt sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. In ihrem Dissertationsvorhaben beschäftigt sie sich mit dem Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft.



Seit Mai 2012 ist M. Sc. **Sebastian Hill** Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Zuvor studierte er Agrarwissenschaften mit agrartechnischem Schwerpunkt und Agribusiness an der Universität Hohenheim. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der genossenschaftlichen Idee und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der baden-württembergischen Praxis.



Dr. **Thomas Honold-Reichert** ist Leistungsfeldverantwortlicher für Strategie und Kultur in der GGB Unternehmensberatung GmbH Stuttgart, einem Unternehmen der Management Partner Gruppe. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Themen Leitbild- und Strategieentwicklung, die Begleitung von Fusionsprozessen, die Konzeption von Mitgliederförderkonzepten sowie die Projektleitung. Zuvor war Dr. Honold-Reichert Seniorberater/Projektleiter in der GenoConsult GmbH und von 2012-2014 Prokurist und Bereichsleiter Unternehmensservice (Organisation/IT und Marketing) in der Volksbank Bad Saulgau eG. Von 1999 bis 2002 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim tätig.



Dr. **Johannes Klaus** ist seit September 2013 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. als Berater und Referent für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften tätig. An der Universität Hohenheim absolvierte Dr. Johannes Klaus die Studiengänge Agrarwissenschaften und Agribusiness. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim befasste er sich im Zuge seiner Dissertation mit den Export- und Internationalisierungspotentialen süddeutscher Molkereigenossenschaften.



Dr. **Jens Kreutzfeldt** ist Online-Redakteur bei der Stabstelle Unternehmenskommunikation der ZG Raiffeisen eG in Karlsruhe. Der promovierte Historiker und Wissenschaftsjournalist berichtet für die Print- und Online-Medien der ZG Raiffeisen aus dem und über das Unternehmen.



B. Sc. **Marcus Mall** ist 1987 in Karlsruhe geboren und hat im Exklusivvertrieb der AXA Versicherung AG eine Ausbildung zum Finanzassistent mit Schwerpunkt Versicherungen durchlaufen. An der Hochschule Pforzheim studierte er Betriebswirtschaft/Steuern und Revisionswesen und arbeitet seit April 2014 im Prüfungsaußendienst des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands.



Univ.- Prof. Dr. **Claudia Mast** hat den Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) inne. Die Kommunikationswissenschaftlerin ist federführend tätig für die universitäre Aus- und Weiterbildung von Journalisten, PR-Fachleuten und anderen Medienberufen. Schwerpunkte ihrer Lehr- und Vortragstätigkeit sind strategische Kommunikations- und Themenplanung, gesellschaftspolitische Trends sowie Entwicklungen der Medien und Unternehmensberichterstattung. Sie hat zahlreiche Fachbücher zum Journalismus, zum Kommunikationsmanagement und zur Wirtschaftsberichterstattung veröffentlicht und ist in verschiedenen Gremien tätig, u. a. im Verwaltungsrat der Deutschen Welle (Bonn).



Steffen Müller ist Volljurist und Diplom-Betriebswirt BA, Fachrichtung Bank. Von 2012 bis August 2014 war er beim BWGV im Vorstandsbereich tätig, zuletzt als Referatsleiter Gremienorganisation und Geschäftsführer der GESTE – Baden-Württemberg, Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit des BWGV und seiner Mitglieder. Beim Württembergischen Genossenschaftsverband e.V., WGV, war er von 2002 bis 2006 im Prüfungsdienst Banken tätig, seit 2005 als Verbandsprüfer. Danach war er von 2007 bis 2011 Projektleiter des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e.V., DGRV, in Asunción, Paraguay, verantwortlich für die Region „Südliches Südamerika“. Diese Aufgabe beim DGRV übernimmt Herr Müller wieder ab September 2014.



Eingeschrieben an der Universität Hohenheim (April 2006 - Mai 2011), erwarb M. Sc. **Annika Reifschneider** den Bachelor of Science im Studiengang Agrarwissenschaften sowie den Master of Science im Studiengang Agribusiness. Von Okt. 2011 bis Juni 2012 folgte eine Anstellung als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim, an der sie seit Juli 2013 zum Thema Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III promoviert.



Gerhard Schorr ist Verbandsdirektor und Vorstandsmitglied des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes. Der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Diplom-Kaufmann ist im fränkischen Hof geboren und kam 1997 als Vorstandsmitglied des Württembergischen Genossenschaftsverbandes ins Land. Seine berufliche Laufbahn begann der Marathonläufer 1981 beim ehemaligen Genossenschaftsverband Rheinland, 1992 wurde er zum Vorstandsmitglied des Genossenschaftsverbandes Sachsen bestellt.



M. Sc. **Florian Schwarz** ist seit Juni 2013 externer Doktorand an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Parallel hierzu arbeitet er im Zentralen Consulting der DZ BANK AG. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Bankwesen und Finanzen an der Frankfurt School of Finance and Management, der University of Sydney und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Fusionen bei deutschen Kreditgenossenschaften.



Patrick Staub, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Weinforschung des DLR Rheinpfalz und externer Doktorand an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen seines Promotionsprojektes beschäftigt er sich mit Innovation in Winzergenossenschaften und genossenschaftsangehörigen Weinbaubetrieben. Zuvor studierte er Weinbau und Önologie in Geisenheim sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim.



Selina Tudan, M.Sc., ist Produktmanagerin für den Bereich Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V. Nach der landwirtschaftlichen Ausbildung zur Tierwirtin absolvierte sie das Bachelorstudium Agrarwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen. Daran schloss sich das Masterstudium Agribusiness an der Universität Hohenheim an. Ihre Abschlussarbeit schrieb sie in Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen und dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. zur Thematik der Mitgliederbewegungen in baden-württembergischen Genossenschaften.

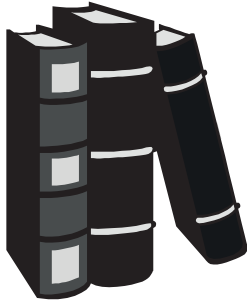


Dr. **Mathias Weis** ist Vorstandsreferent bei der Volksbank Karlsruhe eG. Zuvor war er als Referent für Grundsatzfragen beim Genossenschaftsverband Bayern e.V. und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen tätig.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- Der **Wandel des Unternehmertums** in der Landwirtschaft
*M.Sc. Nicola **Gindele***
- Die **genossenschaftlichen Werte** in der Praxis – eine empirische Untersuchung
*M.Sc. Sebastian **Hill***
- **Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken** unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III
*M.Sc. Annika **Reifschneider***





Klaus, Johannes:

**Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter
Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012**

Die voranschreitende Liberalisierung der Märkte für Milch und Milchprodukte und ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt erhöhen für genossenschaftliche Molkereiunternehmen den Druck, Märkte im Ausland zu erschließen. Die Art und Weise, wie sie dabei agieren, steht allerdings häufig in der Kritik. Dabei werden u. a. die Fokussierung auf den europäischen Markt, die Zurückhaltung bei Direktinvestitionen im Ausland und eine geringe Wertschöpfung im Export als vorrangige Kritikpunkte angeführt. Verantwortlich dafür wird u. a. die meist mittelständische Struktur der Genossenschaftsmolkereien in Deutschland gemacht, durch die die Risiken einer Internationalisierung verhältnismäßig schwer zu tragen sind. Unter Bezugnahme auf die Theorien der Neuen Institutionenökonomik werden aber auch Free-Rider-, Horizon-, Portfolio-, Control- und Influence-Cost-Probleme diskutiert und in Zusammenhang mit den beobachtbaren Phänomenen der Exportdefizite gebracht. Diese fünf Problemkreise gründen auf der Doppelnatur des Mitglieds als Leistungsbezieher und Träger einer Genossenschaft und lassen in ihrer Wirkung eine organisationsimmanente Risikoaversion und Kurzfristorientierung vermuten.

Vor diesem Hintergrund setzt sich diese Arbeit mit den Exportpotentialen der 19 genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen auseinander, die ihrem Hauptsitz nach dem süddeutschen Raum zuzurechnen sind. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welchen internen und externen Limitationen die Internationalisierungsbestrebungen dieser Unternehmen unterliegen und welche Zielmärkte für sie in Zukunft relevant sein werden. Eine Analyse der Anforderungen, die ein erfolgreiches Exportmarketing an die Unternehmensressourcen einer Molkerei stellt, liefert zudem Anhaltspunkte dafür, wie die genossenschaftlichen Molkereien ihre Exportpotentiale ausschöpfen können und welche Wettbewerbsstrategien sich ihnen dabei anbieten.

Geleitet wird die Untersuchung von einem theoretisch deduzierten Analyserahmen, der verschiedene Aspekte des Market-Based-View und des Resource-Based-View des strategischen Managements über die Basisstrategien des internationalen Marketings miteinander in Verbindung setzt und in problemadäquater Form kombiniert. Die empirische Grundlage bildet eine zweistufige Delphi-Befragung, die von Mai bis Dezember 2011 unter ausgewählten Milchmarktexperten aus Theorie und Praxis durchgeführt wurde.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Gerhard Schorr

Beeinträchtigt die Regulierung das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken?

Dies vorweg: Die nachfolgenden Betrachtungen unterstellen keinem Gremium der Bankenaufsicht beziehungsweise der Politik, dass vorsätzlich oder planmäßig Regeln definiert werden, die das Ziel haben, das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zu schwächen, zu beeinträchtigen. Es gibt sicherlich finstere Gestalten, Schattenfiguren, die den Schaden, den Regulatorik bei mittelständisch geprägten Kreditinstituten anrichten kann, mit „klammheimlicher Freude“ beobachten. Der Baseler Ausschuss, weite Teile der EU-Institutionen und die deutsche Bankenaufsicht gehören sicherlich nicht dazu, denn sie wissen dem Grunde nach, was das deutsche Finanzsystem den Genossenschaftsbanken gerade in den vergangenen Jahren zu verdanken hat.

Dennoch ist die Fragestellung mehr denn je berechtigt. Bewusst wurde das Wort „Beeinträchtigung“ gewählt und nicht „Gefährdung“, wie auch schon zu lesen war. Nein: Regulierung mag Vieles, auch Negatives, bewirken, aber das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken gefährden vermag sie nicht. Dieses robuste Modell kann auch weiterhin nur von innen heraus gefährdet werden, aber nicht durch exogene Faktoren, einmal abgesehen von staatlichen diktatorischen Maßnahmen.

In der Folge soll illustriert werden, welche negative Folgen das Dogma des „single rule book“ haben kann und dass „Gut gemeint“ noch lange nicht auch mit „Gut gemacht“ gleichzusetzen ist.

Ein Blick zurück. Verpasste Chancen von Basel I bis Basel III

Lange zurückliegende spektakuläre Bankenzusammenbrüche und/oder Bankenskandale wie die des Bankhauses Herstatt 1974 waren die Ge-

burtsstunde des Baseler Ausschusses, motivierten die nationalen Bankenaufseher, international gültige starke und wirksame Regeln zur Bankenregulierung zu formulieren und durchzusetzen. Der erste große Meilenstein war der Akkord zur Eigenmittelausstattung von Instituten unter der Bezeichnung „Basel I“.

Aus heutiger Sicht mutet Basel I fast putzig an: Auf deutlich unter 100 Seiten formulierte das BCBS (Baseler Ausschuss der Bankenaufseher) Anforderungen an die Ausstattung von Instituten mit Eigenkapital und an die Qualität beziehungsweise Struktur des Eigenkapitals. Insgesamt betrachtet war Basel I schlank und eher prinzipienorientiert und kein „Kochbuch“ der Bankenregulierung. Aus heutiger Sicht fast schon vorbildlich einfach und dennoch wirksam – zumindest im damaligen historischen Kontext.

Eines aber wurde damals kaum oder gar nicht erörtert: Ob es nicht sinnvoll wäre, Basel I nur für große, heute würde man sagen systemrelevante, Institute einzuführen und bei den übrigen Instituten beim alten Regelwerk zu bleiben oder zumindest nur die ganz fundamentalen Regeln einzufordern, nicht aber das regulatorische Detail. Möglich war und ist das methodisch und gesetzestechnisch ohne jede Zweifel. Wer das bezweifelt, betrachte sich den § 319 a HGB im Vergleich zu § 319 HGB. § 319 a HGB wendet sich ausschließlich an Prüfer von kapitalmarktorientierten Unternehmen, die wiederum in § 264 d HGB definiert werden. § 319 HGB legt Regeln für alle anderen Prüfer fest. Man sieht: Zum einen ist es kein Problem, Unternehmen zu differenzieren und daraus dann auch konsequent unterschiedliche Regelwerke aufzuhängen.

Eine derartige Differenzierung wäre in den Achtzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts bei den Kreditinstituten jederzeit gesetzestechnisch machbar gewesen. Warum ist eine Unterscheidung zwischen Basel-I-Banken und Non-Basel-I-Banken unterblieben? Am Baseler Ausschuss (BCBS) selbst lag es keinesfalls. Denn die Philosophie des BCBS war es, dass seine Regeln von den großen weltweit tätigen Banken im Wege einer Selbstverpflichtung akzeptiert würden. Ob für alle anderen Banken die ge-

setzgeberischen Instanzen in USA, Japan, der EU beziehungsweise Deutschland die Basel-I-Regeln umsetzen würden, war damals noch kein Thema des Baseler Ausschusses.

Nein, die Unterscheidung unterblieb entweder unreflektiert oder aus der Sorge heraus, Banken 1. und 2. Klasse zu schaffen. Diese Sorge war sicherlich auch bei Interessenvertretern der Genossenschaftsbanken und der Sparkassen vorhanden. Sie mag auch nicht gänzlich unbegründet sein, inhaltlich überzeugend sind diese Sorge und das aus ihr erwachsende Credo des einheitlichen Regelwerks nicht. Der Gesetzgeber kann sehr wohl Regeln für das „normale“ Bankgeschäft, gerade nach dem Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken, formulieren, quasi eine KWG-Norm für alle und darauf Spezialanforderungen für komplexere Institute draufsatteln.

Seit Basel I gilt hingegen das Dogma, das Mantra des „one single rule book“. Ende der 80er des vergangenen Jahrhunderts war dies noch nicht so deutlich, aber rechtsmorphologisch war dies so. Dieses Mantra sind wir seither nicht mehr los geworden.

Bei der Implementation von Basel II in europäisches beziehungsweise deutsches Recht gab es im Gegensatz zu Basel I erstmals einen Diskurs und Einwendungen gerade kleiner und mittelgroßer Genossenschaftsbanken, ob die Interessenvertretung der Verbände nicht für eine Abkopplung der Genossenschaftsbanken von Basel II plädieren und kämpfen sollte. Weder Bundes- noch Regionalverbände haben damals diese Position im Ergebnis eingenommen, vielmehr wollten die Interessenvertreter der genossenschaftlichen Banken so viele Freiräume und Umsetzungsmöglichkeiten wie möglich erstreiten. Ein vernehmliches Grummeln der Primärbanken konnte freilich der nicht überhören, der seine Sinnesorgane auf Empfang gestellt hatte.

Schließlich wurde Basel II im KWG und in der mächtigen Solvabilitätsverordnung und weiteren Gesetzestexten für alle Banken in Deutschland umgesetzt. Eine Unterscheidung in Basel-II-Banken und Basel III-Banken wurde (erneut) verpasst.

Eine inhaltliche Ergänzung: Basel II war noch „weit“ vor dem Jahr 2007/2008 und dem Ausbruch der Finanzmarktkrise. Bankenaufseher wie die „Bankenindustrie“ waren geradezu „betrunken“ vom Glauben an die Möglichkeit einer exakten Risikomessung mittels externer und interner Ratings. Es war die Geburtsstunde der Risk weighted assets (RWA) und fast alle waren überzeugt, dass der risikoorientierte Ansatz zu einem Quantensprung bei der Banksteuerung und der quantitativen Bankenaufsicht führen werde. Niemand konnte oder wollte sich vorstellen, dass Ratingagenturen gravierend fehlen und versagen können; die Bedeutung komplexer Finanzprodukte wurde massiv unterschätzt und der Glauben an mathematische Modelle war geradezu kindisch überzogen.

Basel II hat im Nachhinein betrachtet die regulatorische Zwangsjacke für Genossenschaftsbanken vor allem systemisch verstärkt. Basel II führte zu den seit her klar gesetzten Säulen I, II und III der Bankenregulierung und erschwerte es für die Zukunft, adäquate Regeln für bestimmte Geschäftsmodelle zu formulieren. Das „single rule book“ war nicht der Sprachgebrauch bei Einführung von Basel II, aber unausgesprochen war es das geistige Fundament der Regulatorik bereits 1998 .

Nunmehr sind wir in der Welt von Basel III angelangt. Cirka 1400 Seiten Text – eine Orgie der Detailverliebtheit! - , dominant angelegt in der Capital Requirement Regulation (CRR), also einer Verordnung, stellen einen Quantensprung in Richtung Komplexität dar, der per se schon ein Affront gegen mittelständisch geprägte Institute darstellt. Natürlich war Basel III und das jetzt vehement politisch eingeforderte single rule book eine unvermeidbare Reaktion auf die Finanzmarktkrise. Aber gab nicht gerade die Finanzmarktkrise sehr viele Argumente, nicht alles über einen Kamm zu scheren? Wie auch immer, das „single rule book“ erschien auch den allermeisten Verbänden der Genossenschaftsbanken und Sparkassen de facto unangreifbar. Man tröstete sich mit dem hie und da in der Regulation beziehungsweise mit dem in der ergänzenden Richtlinie (CRD IV) anzutreffenden Wort der Verhältnismäßigkeit oder „Proportionality“.

Zwischenfazit: Die Chance, eine für Genossenschaftsbanken adäquate Regulatorik zu formulieren, wurde früh verpasst und dürfte kaum mehr fundamental zu erreichen sein. Damit unterliegen die genossenschaftlichen Banken Regeln, die überdimensioniert sind. Diese Regeln sind leider auch dafür geeignet, das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zu beeinträchtigen, weil sie zum Teil am Grundmodell einer Genossenschaft vorbeigehen und vor allem viel zu komplex sind.

Problemzone I : Eigenkapitalanforderungen

CRR/Basel III verschärft die Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Instituten deutlich. Dies ist zunächst eine nachvollziehbare Konsequenz aus der Schieflage zahlreicher systemrelevanter Institute im Zuge der Finanzmarktkrise. Viele Institute waren deutlich unterkapitalisiert. Bereits an dieser Stelle bedauerlich und grottenfalsch ist allerdings, dass der Fokus fast ausschließlich auf dem Eigenkapital liegt; genauso viel regulatorische Energie hätte das Risikogewicht von Assets verdient, was aber erkennbar nicht geschah. Das neue Mantra der Politik und der Aufseher lautet: Eigenkapital und noch mehr Eigenkapital!

Ferner fokussiert sich die CRR/Basel III auf die Qualität des Eigenkapitals. Gefordert ist vor allem hartes Eigenkapital, was unmittelbar einleuchtet, waren doch die Erfahrungen mit „hybridem“ Eigenkapital und ähnlichen Konstrukten nicht erfreulich.

Genossenschaftsbanken hatten noch nie Schwierigkeiten mit der Härte des Eigenkapitals: Geschäftsguthaben, Rücklagen, der Sonderposten nach § 340 g HGB wie auch die Vorsorgereserven nach § 340 f HGB sind empirisch nachweisbar beziehungsweise bankbetriebswirtschaftlich analysiert sehr harte Eigenkapitalbestandteile.

Anhand der Geschäftsguthaben kann man sehr gut den partiellen Unsinn und Stumpfsinn des „single rule book“ ebenso illustrieren wie die konkrete Beeinträchtigung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Denn: Im Zuge der Basel-III-Umsetzung wurde frühzeitig klar, dass im „single rule book“ kein Platz für die Geschäftsguthaben von Genossenschaften sein

würde, jedenfalls nicht ohne Änderungen. Der Grund liegt in der Dominanz der anglo-amerikanischen Rechnungslegung der IAS/IFRS (beziehungsweise der US-GAAP) in den Gremien des Baseler Ausschusses. Für in Rechnungslegungsfragen seit etwa dem Jahr 2002 kampfgeprobten Genossenschaftlern war es ein Déjà-vu-Erlebnis, dass der Streit um das bilanzielle Eigenkapital nun auch in der Bankenregulierung angekommen war. Die Londoner Gralshüter der IAS/IFRS hatten in IAS 12 und IFRIC 2 die Voraussetzungen für Eigenkapital (versus Fremdkapital) in diversen Kriterien manifest gemacht. Das entscheidende Dogma lautet bis heute: Jede Form von Kündigung ist mit Eigenkapitalcharakter unvereinbar.

Empirisch war jederzeit belegbar, dass Anteile an Genossenschaftsbanken, verkörpert in Geschäftsguthaben, über Jahrzehnte hinweg äußerst robuste Eigenkapitalien waren und sind. Selbst bei Bankenschiefen gab es nie eine Kündigungswelle – im Gegenteil: Nachweisbar musste umgekehrt bei Sanierungsbanken sanfte „Gewalt“ angewandt werden, um zu hohe Geschäftsguthaben zurückzufahren.

Es hätte getreu der IFRS-Formel „substance over form“ genug Belege gegeben, Geschäftsguthaben ohne weiteres als hartes Kernkapital anzuerkennen. Faktum ist, dass die CRR-Anerkennung voraussetzte, dass die Genossenschaftsbanken ihre Satzungen änderten und die Auszahlung von gekündigten Geschäftsanteilen konditionierten. Auch wenn dies in der Genossenschaftspraxis keine Probleme aufwarf – es war, ist und bleibt ein Sündenfall! Und eine klare, dokumentierte Beeinträchtigung des Geschäftsmodells. Im Übrigen muss die genossenschaftliche Organisation genauestens beobachten, was sich in der Regulierung, zum Beispiel über Technical Standards der European Banking Authority (EBA), weiterentwickelt. Eine Einschränkung der Kündigungsmöglichkeit von Geschäftsanteilen wäre naturgemäß eine völlig unangemessene Einschränkung der Organisation einer Genossenschaft, aber nach dem Erlebten durchaus immer noch eine reale potenzielle Beeinträchtigung des Geschäftsmodells einer Genossenschaftsbank, abgeleitet aus den Dogmen der internationalen Rechnungslegung.

Insgesamt betrachtet haben die Genossenschaftsbanken kein Problem mit der „Härte“ des Eigenkapitals nach CRR. Sie haben auch keine Schwierigkeit mit der Höhe der Eigenkapitalanforderungen, solange diese Höhe nicht in unvernünftige Höhen geschraubt wird. Diese Gefahr des Eigenkapital-„Überbietungswettbewerb“ besteht allerdings sehr wohl und könnte selbst ein grundsolides Geschäftsmodell wie das der Genossenschaftsbanken gefährden.

Wieviel Eigenkapital fordert die CRR? Ganz genau lässt sich das heute noch nicht sagen, jedenfalls mehr als die bisherige „Coca-Cola-Formel“ der Bankenregulierung in Form von 8% der Risk weighted assets (RWA). Auch wenn niemand mit Bestimmtheit sagen konnte, woher die 8% historisch kamen, die Welt hatte sich an die 8% gewöhnt. An der Höhe selbst lag es sicher auch nicht, dass Banken in die Schieflage gerieten. Dafür war zu großer Risikoappetit und damit zu expansive RWAs schuld.

Nach der CRR muss man die Eigenkapitalanforderungen mindestens bei 10,5% der RWA orten, denn zu den 8% gesellt sich ein „Kapitalerhaltungspuffer“ von 2,5%. Bemerkenswert ist allerdings schon, dass jedes Institut in seiner langfristigen Planung den „Puffer“ von 2,5% dauerhaft vorsieht, obwohl der Begriff eines „Puffers“ sowohl das Bilden eines Puffers als auch dessen Inanspruchnahme sprachlich suggeriert. Gleichwohl: Die 10,5% sind mittlerweile eingepreist und stellen für sich eine beherrschbare Größe dar.

CRR benennt aber (optional?) weitere Puffer. Der skurrilste ist der „antizyklische Kapitalerhaltungspuffer“. Dem Namen nach soll er in Zeiten guter wirtschaftlicher Verfassung gebildet werden, um höhere Belastungen aus Risiken in schlechten Zeiten abzupuffern. Das Skurrile ist allerdings, dass in allen Verlautbarungen der BaFin hierzu die Aussage zu lesen ist, der antizyklische Puffer werde ab einem bestimmten Jahr (2017) aufzubauen sein. Entweder weiß die BaFin mithin schon heute, in welchem Konjunkturzyklus Deutschland in 2017 sein wird, oder der Begriff selbst ist Etikettenschwindel. Nur am Rande sei erwähnt, dass auch der seriöseste

Versuch, Zyklen so zu definieren, dass darauf resultierende Eigenkapitalforderungen rechtssicher abzuleiten sind, als durchaus ambitioniert zu bezeichnen ist.

Wer heute vorsichtige Planung betreibt, preist den antizyklischen Puffer ebenfalls mit ein und gelangt so zu (bis zu) 13% Eigenmittel gemessen an den RWAs. Das sind immerhin 62,5% mehr regulatorische EK-Anforderungen als bisher!

Wirklich gefährlich ist der „Hype“, dass „Brain trusts“ und Politik auch darüber hinausgehende Eigenkapitalausstattungen fordern. Die Richtung stimmt nicht, denn lohnender wäre es, sich mit den RWA und deren Qualität auseinanderzusetzen, insbesondere was derivative und strukturierte Finanzinstrumente angeht. Bei RWAs, die aus dem klassischen Geschäftsmodell einer Genossenschaftsbank resultieren, mehr als 13% zu fordern, wäre völlig unangemessen.

Eine weitere Entwicklung, die zurzeit im Baseler Ausschuss diskutiert wird und der eine hohe Wahrscheinlichkeit nachgesagt wird, demnächst Realität zu werden, ist die Forderung nach Eigenkapitalunterlegung auch für Zinsänderungsrisiken. Auch hier muss kritisiert werden, dass der alte Spruch „viel hilft viel“ bezogen auf Bankenregulierung eben nicht stimmt. Das Vermischen barwertig ermittelter Risikogrößen mit bilanziellem Eigenkapital macht methodisch überhaupt keinen Sinn, wird aber wohl von den Regulatoren positiv gesehen. Tatsache ist, dass ein Öffnen der EK-Formel für das Zinsänderungsrisiko zum einen einen ziemlich frontalen Angriff auf die Fristentransformation darstellt und zum anderen auch das robuste Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken spürbar beeinträchtigt.

Je nach Fristentransformation käme bei der Unterlegung des Zinsänderungsrisikos zu der oben abgeleiteten Steigerung der EK-Anforderungen um 62,5% nochmals ein Betrag hinzu, der zu einem Anstieg des regulatorischen Eigenkapitals von Basel II aus kommend um über 100% ausmacht.

Fazit: Der existierende Eigenkapital-„Hype“ hat durchaus das Potenzial, das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zu beeinträchtigen. Hier ist dringend ein Umdenken erforderlich.

Problemzone II : Liquiditätskennziffern

Eine Lehre aus dem schwarzen September 2008 war, dass nicht ausreichende Liquidität zur akuten Gefährdung von Finanzinstituten führen kann. An sich keine revolutionäre Erkenntnis... und dennoch war es ein Schock für die Finanzwelt und die Aufseher, was sich in der Finanzmarktkrise ereignete. Dies war die Geburtsstunde für die LCR, die Liquidity Coverage Ratio. Die LCR ist eine Stresskennziffer, die messen soll, wie gut ein Institut auf kurzfristige Liquiditätsabflüsse gerüstet ist. Zu diesem Zweck muss einerseits mit sehr vielen Annahmen gearbeitet werden, um zum Nettomittelabfluss (Nenner der LCR) zu gelangen und zum anderen müssen Assets als hoch liquide bestimmt werden (Zähler der LCR). Die hoch liquiden Vermögenswerte müssen den fiktiven Mittelabfluss mindestens abdecken.

Auch hier gilt: Gut gedacht ist noch nicht gut gemacht. Denn die LCR bildet schlicht und ergreifend das Krisenszenario 2008 ab (und keine anderen denkbaren!) und kommt damit zur Schlussfolgerung, Staatsanleihen hätten bezogen auf Liquidität die höchste Qualität, Bankschuldverschreibungen seien für sich völlig illiquide. Eine skurrile Verzerrung der Realität, wenn man die Geschichte der Finanzmärkte über viele Zyklen betrachtet und eine unangemessene Festlegung vor dem Hintergrund, dass niemand weiß, wie die nächste Liquiditätskrise aussehen wird.

Eine Beeinträchtigung für Genossenschaftsbanken stellt die LCR deshalb dar, weil das Liquiditätsmanagement in der genossenschaftlichen Finanzgruppe nicht sachgerecht behandelt wird. Für die Einlagen der Primärstufe bei der Zentralbank kann man die Behandlung in der LCR noch als akzeptabel bezeichnen. Die bisherige Nichtanerkennung von ungedeckten Schuldverschreibungen der Zentralbank als hoch liquide Assets ist hingegen als sehr belastend zu bewerten.

Natürlich kann jede Genossenschaftsbank die LCR erfüllen, indem sie ihre Eigenanlagen umschichtet. Dies kostet aber Ertrag und beschädigt ferner den seit Jahrzehnten funktionierenden Liquiditätsverbund.

Ist die LCR schon eine Zumutung für eine fundamental liquide Gruppe wie die der Genossenschaftsbanken, so ist die Net Stable Funding Ratio (NSFR) ein echter Anschlag auf das Fundament des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Vereinfacht dargestellt verlangt die NSFR, dass langfristig ausgelegte Vermögensgegenstände langfristig finanziert sein müssen. Diese wohlklingende Formel lautet das Ende der Fristentransformation ein und ignoriert den empirischen Befund, dass auch (rechtlich) kurzfristige Einlagen de facto langfristige Finanzmittel sein können. Wird die NSFR rigoros durchgesetzt, endet damit de facto die Möglichkeit für einen Bankkunden, mit seiner Genossenschaftsbank ein langfristiges Darlehen mit entsprechender Planungssicherheit aufnehmen zu können. Ein Herzstück deutscher Finanzierungskultur mit nachweislich positiver volkswirtschaftlicher Bedeutung wird mit der NSFR in Frage gestellt.

Fazit: Die Liquiditätskennziffern können – je nach endgültiger Anwendung – das Geschäftsmodell (auch) der Genossenschaftsbanken spürbar beeinträchtigen.

Problemzone III: Die Lasten der Bürokratie

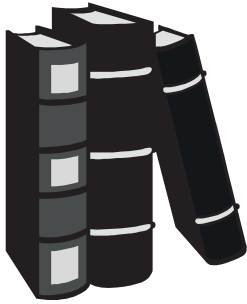
Last but not least sind die „Lasten der Bürokratie“, verkörpert im Dokumentationswahn unserer Zeit, versinnbildlicht unter anderem durch den neuen „Kampfbegriff“ von „Templates“ (also Formularen, Meldebögen etc.) der wahre Killer mittelständisch geprägter Finanzinstitute. Jedes Formular an sich ist beherrschbar, jede Mindestanforderung an das Bankgeschäft für sich erscheint gerechtfertigt – übersehen wird dabei die kumulative Wirkung und die psychologische Wirkung des nicht enden wollenden Formalismus.

Gerade beim „Meldewesen“ wird häufig von Politik und Aufsicht falsch eingeschätzt, die „IT“ werde die Meldungen schon auf Knopfdruck liefern. Eine gravierend falsche Einschätzung der Realität, sowohl mit Blick auf die

notwendigen Investitionen in die IT, als auch mit Blick auf die Möglichkeit, Daten in die IT-Systeme einzuspeisen oder eben auch nicht. Es droht ein Teufelskreis von immer mehr Komplexität der bankaufsichtlichen Anforderungen und der Kosten, diese im Bankbetrieb zu bewältigen.

Das Gefährlichste an immer mehr Bürokratie im Bankbetrieb ist die Wirkung auf die Vorstände, die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter insgesamt in einer Genossenschaftsbank. Das Bild des „Hamsterrades“ wird in letzter Zeit immer stärker bemüht, um zu beschreiben, was die Anforderungen der Regulatorik bewirken. Es entsteht der Eindruck, immer mehr Kraft in die Verwaltung zu investieren statt in die Marktbearbeitung zur Pflege der Beziehungen zu Mitgliedern und Kunden.

Fazit: Das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken ist sehr robust. Es steckt auch viele neue regulatorische Anforderungen weg. Allerdings ist das Ausmaß neuer Regelungen geschichtlich einzigartig. Wenn die Aufseher die neue Regelwelt nicht angemessen exekutieren, droht tatsächlich eine – völlig unnötige und unvertretbare! - Beeinträchtigung des bewährten genossenschaftlichen Geschäftsmodells.



Fischer, Daniel:

Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011

Die Entstehung dieser Arbeit (2008 bis 2010) war geprägt von gewaltigen Verwerfungen an den Finanzmärkten, die ein gestiegenes Misstrauen in Banken und in die Funktionsfähigkeit des Bankensystems mit sich brachten. Während in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch kaum zwischen verschiedenen Banken und deren Geschäftsmodellen unterschieden wurde, konnte in der Realität eine durchaus unterschiedliche Krisenbetroffenheit festgestellt werden. Gerade der genossenschaftlich organisierte Banksektor hat sich dabei als krisenresistent erwiesen. Eine zentrale Erkenntnis der Finanzmarktkrise lautet deswegen auch, dass Bank eben nicht gleich Bank ist.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Frage nach dem Erfolg bzw. den Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Kreditgenossenschaften ist gerade vor dem beschriebenen Hintergrund aktuell, denn sie verweist im Kern genau darauf, was genossenschaftliche Banken von anderen Banken unterscheidet. Diese Unterschiede lassen sich auf die „Doppelnatur“ zurückführen, die jedes genossenschaftliche Unternehmen auszeichnet: Kreditgenossenschaften sind einerseits am Markt tätige (und den Markterfordernissen unterliegende) Wirtschaftsbetriebe, gleichzeitig aber auch Selbsthilfeeinrichtungen mit einem Förderauftrag für ihre Mitglieder. Aus dieser Doppelnatur entstehen in logischer Konsequenz besondere Anforderungen an eine kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung, welche die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichem Bankbetrieb berücksichtigen muss.

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist, theoretisch zu erfassen und empirisch zu überprüfen, was den Erfolg von Kreditgenossenschaften ausmacht, welche Rolle der genossenschaftliche Förderauftrag dabei spielt und wie eine daraus abgeleitete kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung praktisch ausgestaltet und implementiert werden kann. Die theoretische Basis bei allen Fragestellungen bildet die Neue Institutionenökonomik und dabei insbesondere der Transaktionskostenansatz nach Williamson. Der empirischen Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse dient eine schriftliche Befragung, die unter den Vorständen der baden-württembergischen Kreditgenossenschaften durchgeführt wurde. Diese soll den Realitätsbezug und den Anspruch einer praxisorientierten Forschung der Arbeit sicherstellen.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Die Rolle von Genossenschaften bei der Entwicklung von wirtschaftlichen und sozialen Strukturen in Schwellen- und Entwicklungsländern

1 Genossenschaften in Wirtschaft und Gesellschaft

Mit dem Internationalen Jahr der Genossenschaften haben die Vereinten Nationen im Jahr 2012 die besondere wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Genossenschaften gewürdigt. Dies hat weltweit zu einer Intensivierung der Diskussion über die Rolle der Genossenschaften in den einzelnen Ländern geführt.

Genossenschaften wurden und werden vor allem in der entwicklungspolitischen Diskussion oft sehr unterschiedlich beurteilt: Das Spektrum reicht von Überschätzung der Möglichkeiten bis hin zur Ablehnung des Modells. Lange und oft war man der Auffassung, dass allein mit der Gründung von Genossenschaften die Probleme vieler – meist armer – Menschen in Entwicklungsländern lösbar wären. Genossenschaften wurden von Regierungen und auch von internationalen Organisationen instrumentalisiert. Der Fehler war, dass versucht wurde, ein Unternehmens- und Organisationsmodell, das sich z.B. in Europa über Jahrzehnte organisch entwickelt hat, ohne Beachtung weder der grundlegenden Merkmale und Prinzipien noch der besonderen Bedingungen des jeweiligen Landes zu übertragen. Auch litt das Image der Genossenschaften unter den schlechten Erfahrungen in sozialistischen Planwirtschaften. All dies gilt auch zum Teil noch heute, wird aktuell noch immer praktiziert und wirkt sich auf zukünftige Chancen durch genossenschaftliche Kooperation und deren Entwicklung negativ aus.

Die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen in vielen Ländern, die veränderten Marktbedingungen und die Globalisierung haben Kooperationen weltweit zu einer wichtigen strategischen Option werden lassen. Dies vor allem auch, weil die Welt vor großen Herausforderungen steht: Weiteres Bevölkerungswachstum, Ernährungssicherung und Armutsbekämpfung.

Laut FAO (Food and Agriculture Organization der Vereinten Nationen) muss die Nahrungsmittelproduktion bis zum Jahr 2050 um 70% gesteigert werden, um die wachsende Weltbevölkerung zu ernähren. Bereits heute lebt in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern mehr als die Hälfte der Bevölkerung in städtischen Gebieten. Von den 800 Millionen Menschen, die Hunger leiden, sind aber die Mehrheit Landbewohner. Viele der Hungernden sind Bauern- und Landarbeiterfamilien, die das Subsistenzniveau nicht erreichen. Sie fallen – zumindest temporär – für die Versorgung der wachsenden Stadtbevölkerung aus, ganz abgesehen davon, dass nicht nur die wachsende Mittelschicht in den Städten höherwertige bzw. veredelte Nahrungsgüter nachfragt. Die meisten Schwellen- und Entwicklungsländer sind derzeit nicht in der Lage, selbst Lebensmittel in ausreichender Menge und Qualität für die wachsende Bevölkerung zu produzieren.

Die dringend notwendige Steigerung der Agrarproduktion in diesen Ländern ist jedoch aufgrund von nur begrenzt verfügbaren landwirtschaftlichen Flächen, unklaren oder unsicheren Bodeneigentumsverhältnissen, fehlendem Know-how, mangelnder physischen und institutioneller Infrastruktur, unzureichender Agrarwirtschaftsförderung und unzulänglicher Agrarfinanzierung einschließlich Versicherungen nur langsam zu realisieren. Hauptprobleme dabei sind der fehlende Zugang zu Finanzdienstleistungen, zu Beschaffungsmärkten für Betriebsmittel, Maschinen und Geräte sowie Dienstleistungen und zu Absatzmärkten für Agrarprodukte. Den vielen kleinen und mittleren Produzenten stehen nur wenige Marktpartner gegenüber mit teils sehr starker Marktmacht, die Erzeuger sind an der Wertschöpfung meist nicht beteiligt. Gleichzeitig sind Arbeitsplätze und Einkommensmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft nicht oder nur

sehr begrenzt vorhanden mit dem sich daraus ergebenden Problem der Landflucht.

Vor allem in den betroffenen Ländern selbst sind also die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ausreichend produziert, verarbeitet und vermarktet werden kann, und zwar vor allem auch im ländlichen Raum selbst. Dies ohne außer Acht zu lassen, dass internationale Handelsabkommen bzw. die Außenhandelsbeziehungen der einzelnen Länder Auswirkungen direkt auf die Wirtschafts- und Sozialstruktur haben. Komparative Vorteile in den Außenbeziehungen müssen sich im Wohlstand der breiten Bevölkerung niederschlagen. Wertschöpfungsketten müssen also so gestaltet sein, dass die Produzenten direkt eingebunden sind und höhere Anteile der Wertschöpfung als Einkommen an die Landwirte und die Menschen im ländlichen Raum zurückfließen. Sie schaffen dort Produktions- und Investitionsanreize, sie helfen, die Armutssituation zu überwinden, sie tragen zur Bekämpfung des Hungers bei und ermöglichen eine ländliche Wirtschaftsentwicklung, die auch außerlandwirtschaftliche Einkommenschancen bietet.

Die ökonomischen Beziehungen zwischen den ländlichen und den städtischen Gebieten müssen sich so entwickeln können, dass die Entwicklungschancen nicht vom wirtschaftlich und politisch stärkeren Teil zu Lasten des anderen Teils ausgenutzt werden. Durch die Bildung bzw. Stärkung von lokalen und regionalen Wirtschaftskreisläufen unter Einbeziehung von verarbeitenden und marktverbindenden Institutionen im ländlichen Raum ist es möglich, die Wertschöpfung außerhalb der Region zu reduzieren und die positiven Entwicklungsimpulse steigender Wertschöpfung in der Region zu nutzen. Die Verbindung der lokalen wirtschaftlichen Aktivitäten mit der regionalen und nationalen Wirtschaft trägt zur Stärkung der lokalen Wirtschaft bei mit positiven Effekten auf lokale Einkommen und Investitionsmöglichkeiten.

Die oben genannten Aufgaben, insbesondere die Herstellung von dauerhaften Marktverbindungen für die Mitgliedsbetriebe einschließlich Verarbeitung und die Vernetzung mit der überregionalen Wirtschaft sind zentrale

Funktionen von Genossenschaften. Diese sind ein wichtiges strukturgestaltendes Element, das für seine Mitglieder jedoch nicht nur die Verbindung zum Markt herstellt, sondern sie auch an der Wertschöpfung teilhaben lässt. Spar- und Kreditgenossenschaften, landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaften, genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen und Genossenschaften in Handel und Gewerbe stärken die Wirtschaftskraft der Mitglieder, verbessern deren Einkommen, schaffen bzw. stärken lokale Wirtschaftskreisläufe und sind die Verbindung zur nationalen und internationalen Wirtschaft.

2 Beitrag der deutschen Genossenschaftsorganisation zur Stärkung von Genossenschaften und genossenschaftlichen Verbundstrukturen

Innerhalb der deutschen Genossenschaftsorganisation und von dieser statutarisch damit beauftragt engagiert sich der DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. bereits seit Langem in der Entwicklungszusammenarbeit und der internationalen Beratung.

In aktuell 18 nationalen und überregionalen Projekten in etwa 40 Partnerländern und -regionen fördert der DGRV sich selbst tragende, unternehmerische Genossenschaften und ihre Verbundsysteme, die die lokale unternehmerische Initiative und Wirtschaftskraft nachhaltig positiv beeinflussen. Dabei verfolgt der DGRV konsequent einen an die Situation in den Projektländern angepassten Förderansatz in den jeweilig relevanten Bereichen Finanzsektor, ländliche Entwicklung und Landwirtschaft, KMU-Förderung sowie in der Gesetzgebung, Regulierung und Aufsicht.

Konkret geht es in den Projekten des DGRV um den Aufbau bzw. die Stärkung von Genossenschaften in unterschiedlichen Sektoren, von zentralen Einrichtungen wie z. B. Zentralkassen, den Aufbau von Bildungssystemen und von genossenschaftlichen Prüfungssystemen sowie die Beratung von Bankenaufsichtsbehörden, Zentralbanken und Regierungen.

Neben der Vermittlung von konzeptionellem Know-how und theoretischen Kenntnissen sind bei der Beratungsarbeit insbesondere praktische Erfahrungen wichtige Erfolgsfaktoren. Genossenschaften sind die Unternehmen ihrer Mitglieder, sie haben den Auftrag, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern. Dies bedeutet, dass unternehmerische und fachliche Kompetenzen vorhanden sein bzw. vermittelt werden müssen, die im Einklang stehen mit genossenschaftlichen Unternehmensprinzipien.

Der DGRV verfügt über umfangreiches organisatorisches und technisches Know-how, das er in seine Vorhaben einbringt. In der Projektarbeit wird der DGRV durch die breite Fachexpertise aus der gesamten deutschen Genossenschaftsorganisation auf vielfältige Art und Weise unterstützt, u.a. durch Praktika, Ausbildungs- bzw. Fachprogramme und Personalgestaltung.

Die Projektfinanzierung und finanzielle Unterstützung erfolgt insbesondere durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), aber auch z.B. durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), die Weltbank, die Interamerikanische Entwicklungsbank, die Internationale Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen (ILO) und die deutsche Gesellschaft für internationale technische Zusammenarbeit (GIZ). Seit jeher fließen aber auch finanzielle Eigenbeteiligungen sowohl der Partner als auch der deutschen Genossenschaftsorganisation in die Maßnahmen ein.

So ergänzt der DGRV als Fachorganisation die bilaterale und multilaterale Entwicklungszusammenarbeit und Kooperation im Bereich der Genossenschaftsförderung. Die Projekte genießen hohe Akzeptanz und hohes Ansehen sowohl bei den Auftraggebern als auch vor allem in den Partnerländern selbst.

Daneben arbeitet der DGRV in vielen Ländern komplementär mit anderen deutschen Entwicklungsorganisationen wie z.B. der GIZ und der Welthungerhilfe zusammen, die in ihren Projekten auf das Know-how des DGRV zurückgreifen.

3 Kooperation: Chance für lokale Wertschöpfung und regionale Entwicklung

Die neue BMZ Sonderinitiative „Eine Welt ohne Hunger“ setzt an den entwicklungspolitisch entscheidenden Themen Armut, Hunger und ländliche Entwicklung an. Den Themen Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie Schulung werden eine herausragende Rolle zugeschrieben. Die Rolle von Genossenschaften als wichtigem Bindeglied zwischen Erzeugern und Markt wird im Konzept der Initiative hervorgehoben.

Kooperation kann individuelle Risiken verringern und Chancen verbessern. Der DGRV stimmt mit dem Konzept darin überein, dass lokale (klein-)bäuerliche Erzeugerorganisationen von Beginn an in Kooperationsüberlegungen einbezogen sein müssen und in diesem Zusammenhang die Verbreitung insbesondere auch von organisatorischem Know-how und wirtschaftlichen Zusammenhängen ein wesentliches Element für eine erfolgreiche Förderung von Kooperationsansätzen bei der agrarischen Wertschöpfung darstellt.

Der DGRV zielt in seinen Projekten darauf ab, dass breite Bevölkerungsschichten an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung ihres Landes teilhaben, die Ursachen und Folgen von wirtschaftlichen und sozialen Nachteilen dauerhaft beseitigt werden, der Wille zur Selbsthilfe und Eigenverantwortung gestärkt und Strukturen für eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung geschaffen werden.

Die Entwicklung genossenschaftlicher Systeme in Deutschland, in Europa und in vielen Ländern der Welt zeigen, dass Genossenschaften dazu einen ganz wesentlichen Beitrag leisten können. Organisierte, strukturierte Kooperation in Genossenschaften stärkt die individuelle Verhandlungsposition, öffnet den Zugang zu Märkten, verbessert die Produktionschancen und stärkt die Partizipation der (Klein-)Erzeuger an der Wertschöpfung (etwa durch Verarbeitung). Damit werden wichtige Beiträge regionalen Wirtschaftsentwicklung und zur Verbesserung der Einkommens- und Ernährungssituation insbesondere der ländlichen Bevölkerung geleistet.

Vor diesem Hintergrund unterstützt der DGRV als Fachorganisation im Auftrag der deutschen Genossenschaftsorganisation auch diese BMZ-Initiative.

Aufgrund der Dominanz kleinbäuerlicher Strukturen gerade in Afrika und der oft prekären Situation großer Bevölkerungsteile vor allem im ländlichen Raum erscheinen die Notwendigkeit und das Potenzial für Kooperation hier immens groß zu sein.

In den meisten Ländern haben die Genossenschaften seit ihrer Entstehung ein Ziel: Die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder. Landwirtschaftliche Genossenschaften sichern den Marktzugang, sie stärken die Stellung ihrer Mitglieder am Markt durch Integration in eine oder in mehrere Wertschöpfungsketten, indem sie Dienstleistungen anbieten, die die Landwirte benötigen; dies ist ihr Existenzzweck. Darüber hinaus übernehmen Genossenschaften in Schwellen- und Entwicklungsländern gerade im ländlichen Raum oft sehr wichtige soziale Funktionen und werden dadurch ihrer hohen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. So sind sie etwa dort, wo der Staat diesen öffentlichen Aufgaben nicht nachkommt, oft auch einzige Anlaufstelle der Mitglieder z.B. für erschwingliche medizinische Versorgung oder soziale Projekte in den Gemeinden. Solche Leistungen können die Genossenschaften allerdings nur dann anbieten, wenn sie die dafür erforderlichen finanziellen Mittel durch die unternehmerischen Aktivitäten zuvor erwirtschaftet haben.

Im Fokus der Projektarbeit des DGRV steht die Förderung unternehmerisch ausgerichteter Selbsthilfe auf der Basis des Mehrebenen-Ansatzes. Jede Genossenschaft muss leistungsfähig sein, um den Förderauftrag ihrer Mitglieder erfüllen zu können. Dazu müssen bestimmte Bedingungen geschaffen werden:

- In der einzelnen Genossenschaft - also auf Mikroebene - sind eine konsequente wirtschaftliche Ausrichtung, die Orientierung auf die Mitgliederförderung, eine adäquate interne Organisation und gut ausgebildete Führungskräfte und Mitarbeiter erforderlich.

- Die Genossenschaft muss Teil eines subsidiär aufgebauten Verbundnetzwerks (Mesoebene) sein, in dem sie von den Leistungen spezialisierter Zentralunternehmen und Verbände - etwa bei Ausbildung und Prüfung – profitiert.
- Auf Makro-Ebene muss der Staat einen angemessenen rechtlichen und regulatorischen Rahmen für genossenschaftliches Handeln schaffen; dies gilt ebenso für Rechtssicherheit z.B. im Bereich Bodeneigentum.

Die mit den Partnern gemeinsam entwickelten und abgestimmten Projektkonzeptionen berücksichtigen je nach Ausgangslage alle relevanten Aktionsebenen.

4 Erfolgreiche Kooperationen – nun auch mit der GESTE – Baden-Württemberg

Auf allen Kontinenten, insbesondere aber auch zunehmend in den Ländern Afrikas, verfügt der DGRV über umfangreiche Erfahrung bei der Förderung genossenschaftlicher Initiativen im ländlichen Raum, dafür relevanten Arbeitsfeldern wie der Verbesserung von Governance-Strukturen in Genossenschaften oder im Bereich Finanzierung von Landwirtschaft und von wirtschaftlichen Initiativen im ländlichen Raum (rural finance).

Zu den Partnerländern auf dem afrikanischen Kontinent gehören bisher Südafrika, Mosambik, Uganda, Äthiopien, Lesotho und Swasiland. Besonders intensiv ist die Kooperation derzeit in Äthiopien. Mit Unterstützung des BMZ und des BMEL besteht hier eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der ATA (Agricultural Transformation Agency) bei der genossenschaftlichen Ausbildung und Prüfung. Das Projekt zielt darauf ab, die genossenschaftlichen Strukturen in der Landwirtschaft zu stärken und zu modernisieren.

Derzeit gibt es in Äthiopien ca. 11.500 landwirtschaftliche Genossenschaften. Das Verständnis von Genossenschaften ist noch stark von der sozialistischen Ära des Landes geprägt. ATA fördert daher ein System bzw. Strukturen, die auf Selbstbestimmung der Genossenschaften basieren, die

Vertrauen in die Genossenschaften stärken und unternehmerisch ausgerichtet sind.

Inzwischen ist nun auch die Förderung genossenschaftlicher Unternehmen weltweit mit Unterstützung aus Baden-Württemberg, dem Land der Genossenschaften, startklar: In dem von der Bundesregierung geförderten Projekt in Äthiopien wird der DGRV zusätzlich unterstützt durch die „Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit, GESTE – Baden-Württemberg“ und dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. - BWGV.

Dabei steht aber nicht nur die finanzielle Unterstützung von genossenschaftlichen Projekten im Fokus; auch und vor allem die fachliche Expertise der baden-württembergischen Genossenschaftsorganisation soll dabei genutzt werden. Diese Kooperation darf allerdings keine Einbahnstraße sein, sie muss auch mit der Perspektive auf eine zukünftige wirtschaftliche Zusammenarbeit gesehen werden. Nicht zuletzt ist aber auch der Ausbau genossenschaftlicher Netzwerke weltweit eine Chance, die weder unterschätzt werden noch ungenutzt bleiben sollte.

Gemeinsam mit dem Stiftungsrat und dem Stiftungsvorstand der GESTE hat der BWGV Ende des vergangenen Jahres in einer alle Branchen übergreifenden Aktion aufgerufen, sich mit 1 Euro pro Genossenschaftsmitglied an dieser Vision zu beteiligen. Neben der Unterstützung von Projekten des DGRV beteiligt sich die GESTE auf Einladung der baden-württembergischen Landesregierung an einer Initiative zur Unterstützung des Partnerlands Burundi, die von Akteuren der Wirtschaft und Zivilgesellschaft getragen wird, und evaluiert eine mögliche Schaffung bzw. Förderung genossenschaftlicher Strukturen in diesem Land.

Voraussichtlich noch in diesem Jahr werden in Burundi im Rahmen der Kooperation des Landes Baden-Württemberg mit Burundi genossenschaftliche Ansätze im landwirtschaftlichen Bereich unterstützt.

5 Herausforderungen beim Aufbau von Genossenschaftssystemen

Ziel von wirtschaftlicher Entwicklung muss es sein, Einkommen, Wohlstand und soziale Sicherheit für die Gesamtheit der Bevölkerung nachhaltig zu sichern. Dies beinhaltet auch die Sicherung der Ernährung von Millionen von Menschen, den Abbau von Hunger und die Milderung von Armut. Gerade Genossenschaften können - basierend auf eigener Initiative und Anstrengung der Betroffenen - wichtige Beiträge zur Verminderung der Armut, zur Minderung des Hungers und zur positiven Veränderung der Wirtschafts- und Sozialstruktur leisten.

Die Reflexionen und die evtl. Neubewertung von Rolle und Bedeutung der Genossenschaften sollten aber nicht dazu verleiten, sie wieder als Instrument von Regierungen oder Hilfsorganisationen ins Spiel zu bringen. Genossenschaften als genuine Selbsthilfeorganisationen sind ihren Mitgliedern als Träger und Nutzer verpflichtet und können höchstens deren „Instrument“ sein, nicht aber das „Anderer“ oder „Externer“. Leider stoßen die Vertreter moderner genossenschaftlicher Systeme bei internationalen Diskussionen immer noch auf wenig Verständnis und Wissen zur genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensform.

Es gibt weltweit viele Beispiele erfolgreicher genossenschaftlicher Strukturen, die aus eigener Kraft und Initiative heraus entstanden sind und allenfalls „behutsam“ von außen gefördert wurden. Wesentliche Bedingung dafür aber war und ist immer, dass sich die Genossenschaften an den Zielen und Bedürfnissen der Mitglieder orientieren. Bei der Förderung von Genossenschaften geht es darum, den Menschen die Chance zu geben, sich gemeinsam und organisiert selbst zu helfen. Das aber darf nicht durch intensive externe Förderung von einzelnen Genossenschaften und losgelöst von vorhandenen bzw. entstehenden Systemstrukturen betrieben werden.

6 Erfolgsfaktoren für die Kooperation in Genossenschaften und Fazit

Die Schlüsselfaktoren erfolgreicher genossenschaftlicher Systeme sind universell, überzeugend und überall vermittelbar. Die Umsetzung und Ausgestaltung jedoch muss situationsbezogen stattfinden bzw. entwickelt werden.

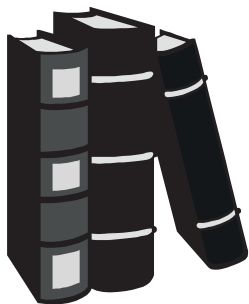
Kooperation ist heute eine so wichtige Aufgabe und Bestandteil der Unternehmensphilosophie, dass schon allein dadurch eine dringende Notwendigkeit besteht, die jeweilige Ausgangslage und die Möglichkeiten genau zu analysieren. Zugang zu Märkten und Aufbau von Verhandlungsmacht stehen im Vordergrund; daraus ergibt sich der Bedarf für Kooperation zur Stärkung der Marktposition gegenüber den Wettbewerbern oder der Marktgegenseite, also letztlich zur Stärkung bzw. zum Erhalt der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der in der Genossenschaft zusammenarbeitenden Unternehmen und Personen.

Jedes Land ist anders, die Kulturen, die wirtschaftlichen Ausgangssituationen und die Problemlagen sind unterschiedlich. Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung von Genossenschaften sind gleichzeitig die Erfolgsfaktoren, wie viele Länderbeispiele zeigen:

- Das Verständnis der Genossenschaft als unternehmerisch tätige Selbsthilfeorganisation, die auf den Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung mit demokratischer Willensbildung basiert.
- Die genossenschaftliche Prüfung, ohne die viele Genossenschaften Krisenzeiten nicht hätten überstehen können. Die Prüfung verstärkt das Vertrauen der Mitglieder, sie gibt den Gremien und der Leitung der Genossenschaft wichtige Hinweise zur strategischen Ausrichtung und zur Geschäftsführung und ermöglicht problemorientierte, zielgerichtete Beratung.

- Ein angemessener Rechtsrahmen, der Perspektiven und unternehmerische Freiräume schafft und die Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmensformen nicht benachteiligt.
- Eine bedarfsorientierte, systematische und strukturierte Aus- und Weiterbildung von Gremienmitgliedern, Fach- und Führungskräften sowie Mitarbeitern.
- Die Mehrstufigkeit bzw. die unternehmerische und verbandsmäßige Vernetzung von Genossenschaften.

Vielfach geht es um Fragestellungen, die auch deutsche Genossenschaften betreffen. Aus diesem Grund ist ein intensiver Austausch von Praktikern bzw. Wissenschaftlern untereinander hier in Deutschland und mit den entsprechenden Partnern in den jeweiligen Entwicklungs- und Schwellenländern sehr wichtig. Deshalb ist neben der finanziellen Unterstützung sowie der fachlichen Begleitung der internationalen Projekte des DGRV durch die GESTE und durch die Genossenschaften in Baden-Württemberg auch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg von partnerschaftlichen Projekten mit Genossenschaften bzw. deren Verbund- und Verbandstrukturen in der Welt.



Anzeige

Honold-Reichert, Thomas:

Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003

Kompakt geschrieben, mit zahlreichen Abbildungen, Tabellen und Checklisten für den Praktiker in der wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmung enthält dieses Praxishandbuch wesentliche Kernelemente aus der Dissertation des Autors.

Das Praxishandbuch verzichtet auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse aus der Befragung der Wohnungsgenossenschaften sowie die Einbindung des Portfoliomanagements in das umfassende Housing Cooperative Real Estate Management und konzentriert sich auf die Aspekte des Portfoliomanagements in Wohnungsgenossenschaften (Grundzüge des Portfolios, Kriterien für die Beurteilung der Wohnungsbestände und der Mitglieder, Gegenüberstellung der Wohnungsbestands- und Mitgliederportfolios).

Das Praxishandbuch enthält Hinweise für eine mitgliederorientierte Gestaltung des Portfoliomanagements und genossenschaftsspezifische Besonderheiten bei der Einführung dieses strategischen Unternehmungsführungsinstruments.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29 € zuzüglich Versandkosten

Jörg Brixner

Zwischen „Online-Generation“ und alternder Gesellschaft – wachsende Verantwortung für Genossenschaften

Genossenschaften im Spannungsfeld zwischen den Generationen

Der Deutsche Genossenschafts-Verlag eG (DG-Verlag) hat aus gutem Grund „Die Bedeutung demografischer Entwicklungen für den ländlichen Raum und die Genossenschaften“ als Sonderthema behandelt.

Der Bericht macht deutlich, dass die Genossenschaften als mitgliedergetragene Unternehmen vom demografischen Wandel in besonderer Weise betroffen sind.

Dies gilt umso mehr, als von den 80,5 Millionen Bundesbürgern über 21 Millionen Mitglied einer Genossenschaft sind.¹

Diese starke Verankerung der Genossenschaften in der Gesellschaft begründet neben neuen Herausforderungen auch eine besondere Verantwortung, die Genossenschaften im Zuge der demografischen Entwicklung übernehmen können.

Beispiele dafür sind als sogenannte „2000-er Genossenschaften“ die Neugründung von Wohnungsgenossenschaften für ältere Mitglieder, von Ärztegenossenschaften, von genossenschaftlichen Dorfläden und schon seit den 1990-er Jahren auch von Seniorengenossenschaften.²

Auch die Tagespresse hat in den ersten Monaten 2014 über die rasch wachsende Brisanz des Themas „Demografie“ berichtet. Schlagzeilen wie

¹ Vgl. DG-Verlag (2013): Die Deutschen Genossenschaften, S. 20 ff.

² Vgl. DG-Verlag, (Fn. 1), S. 25.

„Das Internet spaltet die Gesellschaft“³ oder das Wort vom „Pflegestau“⁴ führen zu der Frage, ob zur Vermeidung oder Minimierung staatlicher und kommunaler Daseinsvorsorge die genossenschaftliche Selbsthilfe eine realistische Alternative sein kann.

Diese Frage stellt sich vor allem dann, wenn Problemlösungen auf regionaler oder lokaler Ebene gefragt sind.

So wurde z.B. in Stuttgart-Möhringen, dem langjährigen Wohnsitz des Verfassers, mehrfach über Entwicklungen berichtet, die typisch sind für das wachsende Bedürfnis der Gesellschaft nach solidarischem Zusammenwirken in einer dafür geeigneten und längerfristig tragfähigen Kooperationsform. Dazu zwei aktuelle Beispiele aus den Bereichen Handwerk und Einzelhandel :

- Die Handwerkskammer Stuttgart beklagt, dass immer mehr Bäcker und Metzger aufgeben. Dadurch gehen Erfahrungen aus Generationen, handwerkliches Können und die Vielfalt des Warenangebots verloren. Vor allem aber verschlechtert sich die Nahversorgung der Bevölkerung. Darunter leiden besonders ältere, nicht mehr mobile Bürger.⁵
- Zum Verhältnis zwischen „Online Shopping“ und dem lokalen Einzelhandel versichern die Vertreter des Fachhandels, dass sie die Nahversorgung auch in Zukunft gewährleisten können. Dennoch ist man aber auch offen für ein partnerschaftliches Zusammenwirken zwischen Fachhandel und Online-Vertriebswegen.⁶

Beide Beispiele lassen eine Vielzahl gesellschaftlicher Aufgaben zur Alltagsbewältigung und vor allem zur Altersvorsorge erkennen. Dabei entwickelt sich zwischen den Interessen der jüngeren Generation und der al-

³ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 17.04.2014, S. 13.

⁴ Vgl. DIE WELT vom 17.04.2014, S. 12.

⁵ Vgl. Stuttgarter Nachrichten vom 24.02.2014, S. 15.

⁶ Vgl. Filder-Zeitung vom 12.03.2014, S. 3.

ternden Gesellschaft ein natürliches Spannungsfeld, dem beide Seiten gerecht werden müssen.

So gibt z.B. die Volksbank Stuttgart eG in ihrem Informationsblatt für Mitglieder zu bedenken, dass die „Online-Generation“ zwar das gesamte Kommunikations- und Konsumverhalten verändert, dass aber dennoch das persönliche Gespräch durch nichts zu ersetzen ist. – Die Präsenz vor Ort bleibt deshalb für die Volksbank mehr denn je ein wichtiger Erfolgsfaktor. Denn nicht jeder ältere Mensch kann einen Computer bedienen, weshalb auch die persönliche Beratung bestmöglich erhalten werden sollte.⁷

Die derzeit 1078 Volks- und Raiffeisenbanken mit über 17 Millionen Mitgliedern sind jedenfalls schon heute ein wichtiger Faktor zur Überbrückung von Spannungsfeldern zwischen den Generationen.

Aber nicht nur genossenschaftliche Banken, sondern auch landwirtschaftliche und gewerbliche Warengenossenschaften sowie mehr denn je genossenschaftliche Dienstleistungen sind gefragt, wenn künftig zwischen den Generationen und in deren gesellschaftlichem Umfeld vor allem soziale Aufgaben durch gemeinsame Selbsthilfe bewältigt werden müssen. – In diesem Sinne sind nach einer aktuellen Aussage des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (bwgv) die Genossenschaften Ausdruck des Interesses der Menschen, sich dort einzusetzen, wo der Staat und die Kommunen ihre materielle Fürsorge für die Bürger begrenzen.⁸

Beispiele zur Förderung sozialer Aufgaben durch genossenschaftliche Kooperation

In unmittelbarer Nachbarschaft zur Universität Hohenheim ist im Rahmen eines Modellprogramms des Baden-Württ. Sozialministeriums schon Anfang der 1990-er Jahre eine Kooperation unter dem Namen „Hilfe auf Ge-

⁷ Vgl. „Bankier Welt“ der Volksbank Stuttgart eG Nr.2/2013, S. 3 und Stuttgarter Zeitung vom 15.02.2014, S. 11.

⁸ Vgl. bwgv in Stuttgarter Zeitung vom 09.04.2014, S. 10.

gegenseitigkeit, Seniorengenossenschaft Birkach-Plieningen e.V.“ gegründet worden.

Bald nach der Gründung wurde eine Namensänderung beschlossen, bei der auf den Begriff „Senioren“ verzichtet wurde. Es sollte Vorbehalten gegenüber dem „Alter“ begegnet und zugleich eine Öffnung für jüngere Mitglieder erreicht werden.⁹

Das Miteinander der Generationen wird derzeit auch in Stuttgart-Möhringen in einer sog. „Zukunftswerkstatt“ angestrebt. Ein aktuelles Projekt ist dabei die Planung eines Generationenhauses, möglicherweise im Zusammenwirken mit einer Wohnungsbaugenossenschaft.¹⁰

Leitlinien für solche Kooperationen sind die Selbsthilfeökonomie und die spezifische Organisation der Selbstverwaltung. Sie prägen den genossenschaftlichen Charakter der Zusammenschlüsse, die in aller Regel auch in der Rechtsform der e.G. tätig sind.

Auch die Genossenschaftswissenschaft befasst sich intensiv mit zukunftsorientierten sozialen Dienstleistungen auf genossenschaftlicher Basis. Schwerpunkte sind dabei die Bereiche Gesundheit, altersgerechtes Wohnen und Sicherung der Nahversorgung. So wurde z.B. bei der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) im September 2012 in Wien über Zukunftsthemen wie „Die Genossenschaft – Kooperationsmodell in Wirtschaft und Gesellschaft“ sowie „Solidarisches Eigentum an Wohnraum zum Wohle künftiger Generationen“ beraten.¹¹

Auch frühere Tagungen der Genossenschaftswissenschaft wie die IGT 2008 in Köln hatten sich bereits mit sozialen Diensten und neuen Wohnmodellen auf genossenschaftlicher Basis befasst.

Ein Beispiel aus der Region um Köln ist die Ehrenfelder gemeinnützige Wohnungs-genossenschaft eG. Sie wurde bereits 1899 als Ehrenfelder Ar-

⁹ Vgl. Schmid, L. (2011): Seniorengenossenschaften als Plattform partizipativer Selbsthilfe – Nutzen für Mitglieder und die Gesellschaft in ZfgG 61, S. 24.

¹⁰ Vgl. Filder-Zeitung Nr.63 vom 17.03.2014, S. 1.

¹¹ Vgl. Götzl, S. & Ludl, H. in IGT Wien 2012: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Teilband I, S. 191 u. 219.

beiterwohngenossenschaft gegründet. Aktuell hat sie mehr als 5000 Mitglieder und einen Bestand von über 4000 Wohnungen. Zugleich besteht eine Verbindung zu dem Verein „Wohnen mit Alt und Jung e.V.“. Das Beispiel zeigt, dass auch „alte“ Genossenschaften die Basis für neue, genossenschaftlich organisierte Aktivitäten sein können.¹²

„Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld von Genossenschaften

Die Volksbank Stuttgart eG berichtet in ihrem Sozialbericht 2013 über ihr gesellschaftliches Engagement. Danach steht die Förderung der Mitglieder im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Die Förderung des sozialen, kulturellen und gesellschaftlichen Lebens im Geschäftsgebiet der Bank ist jedoch ebenfalls integraler Bestandteil der Unternehmenskultur.¹³

Das Beispiel lässt erkennen, dass der Rückzug des Staates und der Kommunen aus dem Bereich der Sozialfürsorge die Rückbesinnung auf traditionelle Formen der genossenschaftlichen Solidarität bewirkt.¹⁴

Die herkömmliche „Solidarität der Not“ aus der genossenschaftlichen Gründerzeit bekommt damit eine zeitgemäße Dimension. Gefragt ist künftig „neue Solidarität“ durch das von den Mitgliedern mitgetragene gesellschaftliche Engagement genossenschaftlicher Zusammenschlüsse.¹⁵ Dadurch wird langfristig die Förderfähigkeit von Genossenschaften zum Nutzen der Mitglieder gestärkt. So gesehen war die „Solidarität der Not“ aus der Gründerzeit eher *defensiv*, während „neue Solidarität“ als Instru-

¹² Vgl. Potschka, G.: IGT Köln 2008, Teilband 2, S. 375-379.

¹³ Vgl. Volksbank Stuttgart eG, Sozialbericht 2013, S. 4.

¹⁴ Vgl. Köstler, U. (2007): Seniorengenossenschaften-Selbsthilfegruppen mit Entwicklungspotential in ZfgG 57, S. 269.

¹⁵ Vgl. Brixner, J. (2007): Raiffeisen 21: „Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld in ZfgG 57, S. 239 ff.

ment zur Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklungen *offensiv* zu verstehen ist.¹⁶

Zur rechtlichen Ausgestaltung von Aktivitäten mit gesellschaftlicher Relevanz wird in der Praxis auch die Rechtsform des Idealvereins i.S. von §21 BGB gewählt.¹⁷ Dabei kommt jedoch der genossenschaftliche Auftrag zur Mitgliederförderung nicht hinreichend zur Geltung. Die klassische genossenschaftliche Rechtsform der eG ist daher in aller Regel der geeignete rechtliche Rahmen. Dies gilt umso mehr, als nach der Novelle zum GenG 2006 neben Erleichterungen bei der Gründung und Prüfung vor allem auch die sozialen und kulturellen Belange der Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb gefördert werden können.¹⁸

Die Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform mit dem Auftrag zur Mitgliederförderung ist dadurch weiter gestärkt worden. Die Genossenschaftswissenschaft spricht in diesem Zusammenhang zu Recht vom „Wiedererstarken der sozialen Funktion der Genossenschaften“.¹⁹ Diese Sozialfunktion bedeutet allerdings keine „economie sociale“, die auf den Nutzen Dritter angelegt ist. Im Unterschied dazu dient eine Genossenschaft dem Nutzen der Mitglieder i.S. einer Bürgerselbsthilfe, welche die gesamte Gesellschaft durchdringt und den Sozialstaat bei der Grundversorgung der Menschen entlastet.²⁰

Diese gesellschaftlich vorbildliche Gemeinsamkeit durch kollektive Selbstförderung erscheint in besonderer Weise geeignet, um den absehbaren Belastungen aus dem demografischen Wandel entgegenzuwirken.²¹ Hinzu kommt die hohe Flexibilität der genossenschaftlichen Rechtsform. Sie ermöglicht die rechtliche Gestaltung vielfältiger Kooperationsinhalte, welche die demografische Entwicklung erfordert. So gilt es z.B. den oftmals sehr

¹⁶ Vgl. Brixner, J., (Fn. 15), S. 249.

¹⁷ Vgl. Köstler, U., (Fn. 14), S. 259.

¹⁸ Vgl. §1 Abs.1 GenG i.d.F. vom 14.08.2006.

¹⁹ Vgl. Beuthin, V. IGT Wien 2012 Bd.I, S. 58.

²⁰ Vgl. Beuthin (Fn. 19).

²¹ Vgl. Beuthin (Fn. 19).

unterschiedlichen Voraussetzungen in städtischen Ballungszentren einerseits und ländlichen Räumen andererseits gerecht zu werden. Von besonderer Bedeutung sind aber auch Brücken zwischen den Generationen, z.B. durch genossenschaftliche Mehrgenerationen-Projekte.

Diese vielseitig wirksame Relevanz genossenschaftlicher Solidarität unterstreicht nicht zuletzt die Nachhaltigkeit solcher Kooperationen für Wirtschaft und Gesellschaft.²²

Ausblick

Nach dem Ergebnis einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung ist der gesellschaftliche Zusammenhalt der Menschen in Deutschland durch hohe Solidarität und Hilfsbereitschaft geprägt. - Dies gilt im Vergleich mit anderen deutschen Flächenländern vor allem für Baden-Württemberg, wo das soziale Netz besonders stabil ist. Danach können sich 76% der Befragten auf der Suche nach Hilfe an Menschen außerhalb ihres Haushalts wenden.²³

Vor diesem Hintergrund bestehen günstige Voraussetzungen für kooperatives Zusammenwirken der Menschen in genossenschaftlicher Verantwortung. Die Schwerpunkte dieser absehbaren Entwicklung werden naturgemäß bei der älteren Generation liegen, wenn man bedenkt, dass im Jahr 2030 jeder vierte Mitbürger über 65 Jahre sein wird.

Das bedeutet zunächst einen Engpass beim altersgerechten Wohnen. Nach Angaben der Immobilienwirtschaft fehlen aktuell 2,5 Millionen barrierefreie Wohnungen.²⁴ Der Nachholbedarf kann ohne die maßgebliche Mitwirkung von Wohnungsbau-genossenschaften nicht bewältigt werden. Insgesamt gibt es derzeit in Deutschland über 2000 Wohnungsbaugenossenschaften mit rund 3 Millionen Mitgliedern.²⁵ Ihre Aktivitäten erfordern bürgerliches Engagement, aber auch die Beachtung der Grundsätze von Markt und

²² Vgl. Laschewski, L. (2001): Solidarität in Landwirtschaft und ländlichen Räumen – Auslaufmodell?, Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen, Heft 136, S. 47 ff.

²³ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 13.05.2014, S. 5.

²⁴ Vgl. Die Welt vom 15.05.2014, S. 9.

²⁵ Vgl. „Bankier Welt“ der Volksbank Stuttgart eG Nr. 1/2014, S. 6.

Wettbewerb.²⁶ Nur so können z.B. bauliche Investitionen und persönliche Dienstleistungen kostengünstig und damit für die Nutzer dauerhaft bezahlbar gewährleistet werden.

Diese Grundsätze gelten auch für Seniorengenossenschaften. Sie sind als zeitgemäße soziale Hilfsform der gegenseitigen Unterstützung im Sinne einer selbst-bestimmten Bürgergesellschaft tätig.²⁷

Besonderes Merkmal der Seniorengenossenschaft sind Leistungen, die von den Mitgliedern natural erbracht werden und einen Anspruch auf spätere Verrechnung begründen. Der damit in die Zukunft verschobene Zeittausch sichert langfristig ein System des gegenseitigen Gebens und Nehmens.²⁸

Hinzu kommen häufig weitere Tätigkeitsfelder wie z.B. hauswirtschaftliche Hilfen, Förderung sozialer Kontakte (Besuchsdienste) sowie alters- und krankheitsbedingte Pflegeleistungen.- Damit verbunden ist neben dem rein wirtschaftlichen Nutzen vor allem eine Steigerung der Lebensqualität der Mitglieder.²⁹

Ferner können die Genossenschaften in ihrem gesellschaftlichen Umfeld Nutzen stiften und damit auch indirekt die Förderung ihrer Mitglieder bewirken sowie zur Entlastung der staatlichen Sozialsysteme beitragen.

Die Mitglieder von Seniorengenossenschaften wollen meist keine geschlossene Gruppe alter Menschen sein. Nach Umfragen wünschen fast 80% der Befragten die Öffnung ihrer genossenschaftlichen Initiative für jüngere Mitglieder.³⁰

Der „Leih-Opa“ einerseits und die jugendliche Pflegehilfe andererseits deuten eine Entwicklung an, bei der zunehmend auch genossenschaftliche Mehrgenerationen-Projekte zur wechselseitigen Förderung älterer und jüngerer Mitglieder beitragen können.

²⁶ Vgl. Die Welt vom 9.05.2014, Sonderausgabe Immobilienwirtschaft S. 1.

²⁷ Vgl. Eichwald, B. & Lutz, K., J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften, DG Verlag, S.18; Mändle E. & Swoboda W. (1992): Genossenschaftslexikon DG Verlag, S. 579.

²⁸ Vgl. Köstler, U., (Fn. 14), S. 258; Mändle, E. & Swoboda, W., (Fn. 27), S. 579.

²⁹ Vgl. Schmid, L., (Fn. 9), S. 22ff.

³⁰ Vgl. Köstler, U., (Fn. 14), S. 268.

Die Gewinnung jüngerer Mitglieder, die z.B. generationsübergreifende Nachbarschaftshilfe leisten, ist demnach eine durchaus realistische Zukunftsperspektive.³¹ Damit könnte sich das häufig eher pragmatische Miteinander von Alt und Jung auch im rechtlichen und genossenschaftlichen Sinne zu einem echten „Verbund der Generationen“ entwickeln.

Das wäre zugleich ein wichtiger Schritt zur konstruktiven Überwindung des Spannungsfeldes zwischen „Online-Generation“ und alternder Gesellschaft. Zugleich könnte auf diesem Weg das soziale Netz in ländlichen Regionen gestärkt und damit der wachsenden Tendenz zur Abwanderung in städtische Ballungszentren entgegen- gewirkt werden.

Bei allen Vereinbarungen zum künftigen Miteinander von Alt und Jung muss die generationengerechte Ausgewogenheit ein besonderes Anliegen sein. Dies gilt umso mehr, als aktuelle Beschlüsse der Politik wie z.B. zur Frührente mit 63 zum Nachteil der jüngeren Generation wirksam werden.

- Zur notwendigen Sicherung der Generationengerechtigkeit können Genossenschaften mit ihrer Verantwortung für die Gleichbehandlung ihrer Mitglieder wesentlich beitragen.

12. Juni 2014

³¹ Vgl. Köstler, U. (Fn. 14), S. 267.

***Johannes Klaus, Roman Baumgartner,
Selina Tudan***

Genossenschaften und ihre Mitglieder – Zahlen und Hintergründe

Einleitung

In Deutschland gibt es gegenwärtig rund 5.800 Genossenschaften mit insgesamt 19 Mio. Mitgliedern. In Baden-Württemberg vereinen Genossenschaften rund 3,7 Mio. Mitglieder auf sich. Demnach ist jeder Dritte Landesbürger Mitglied einer eG, womit das genossenschaftliche Engagement im Südwesten klar über dem Bundesdurchschnitt (25 Prozent) liegt. Außerdem erfährt die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) nicht zuletzt aufgrund der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise der vergangenen Jahre einen Aufschwung.

Neben den genossenschaftlich getragenen Volksbanken und Raiffeisenbanken verzeichnen auch ländliche sowie gewerbliche Warengenossenschaften derzeit nicht unbedeutende Mitgliederbewegungen – allerdings in beiderlei Richtungen. Bei näherer Betrachtung der Daten zu Mitgliederstruktur und -bewegung innerhalb Baden-Württembergs fällt auf, dass speziell im Bereich ländlicher Genossenschaften ein stetiger Rückgang der Mitgliederzahlen festzustellen ist. Neugründungen genossenschaftlich geführter Unternehmen betreffen hingegen vor allem moderne Genossenschaftsbereiche, wie Dienstleistungs- und Energiegenossenschaften.¹

Den Hintergründen dieser Entwicklung nimmt sich der folgende Beitrag an. Geleitet werden die Ausführungen von den Ergebnissen von 23 Experteninterviews, welche im Rahmen der von Selina Tudan an der Forschungs-

¹ Vgl. DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (Hrsg.), Geschäftsbericht 2012, 66; vgl. Grosskopf, W., (Fn. 2), 33–36.

stelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim eingereichten Master-Thesis geführt wurden. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf die Fragen gerichtet werden,

- welches quantitative Ausmaß die Mitgliederentwicklung der Raiffeisen- und gewerblichen Genossenschaften in Deutschland und Baden-Württemberg haben
- und welche Ursachen die Mitgliederbewegungen in diesen Genossenschaftssparten haben.

Die quantitative Entwicklung von Genossenschaften und Mitgliederzahlen

Wurde eingangs bereits auf Zahlen zur Entwicklung des Genossenschaftswesens abgestellt, sollen diese nun konkretisiert werden. Nach Angaben des DGRV ist die Gesamtzahl aller Genossenschaft in Deutschland von 6.334 im Jahr 2000 auf 5.797 im Jahr 2013 gesunken, während die Mitgliederanzahl von 16.172 (2000) auf 19.158 (2013) gestiegen ist. Der höchste Mitgliederzuwachs ist in Kreditgenossenschaften zu beobachten, welche mit einem Anteil von rund 92,5% auch die mit Abstand meisten Mitglieder unter sich vereinigen. Im Bereich der Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften steigt die Zahl der Genossenschaften, während die Mitgliederzahlen sinken.

Tabelle 1: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen in den verschiedenen genossenschaftlichen Bereichen bezogen auf Deutschland, Betrachtungszeitraum: 2000 bis 2013

Bereich		2000	2005	2010	2013
Genossenschaften gesamt	Anzahl	6.334	5.279	5.436	5.797
	Mitglieder in Tsd.	16.172	17.413	18.083	19.158
Kredit- genossenschaften	Anzahl	1.797	1.292	1.148	1.189
	Mitglieder in Tsd.	15.039	15.725	16.689	17.713
Konsum- und Dienst- leitungs- genossenschaften	Anzahl	-	95	219	314
	Mitglieder in Tsd.	-	700	530	400
Raiffeisen- Genossenschaft	Anzahl	3.847	3.122	2.604	2.385
	Mitglieder in Tsd.	2.861	2.119	1.641	2.138
Gewerbliche Genossenschaften	Anzahl	1.124	992	1.623	1.362
	Mitglieder in Tsd.	248	239	301	360

(Eigene Darstellung nach: vgl. DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (Hrsg.), Geschäftsbericht 2013, S. 68.)

In Hinblick auf die in diesem Beitrag betrachteten Sparten der gewerblichen und Raiffeisen-Genossenschaften lässt sich ebenfalls ein klares Bild zeichnen:

- Rund 41% und damit der Großteil aller Genossenschaften in Deutschland sind Raiffeisen-Genossenschaften. Sowohl die Anzahl der Unternehmen als auch die der Mitglieder in diesem Bereich nimmt aber beständig ab.
- Der gewerbliche Bereich hat eine deutlich steigende Zahl an Unternehmen und Mitgliedern zu verzeichnen.

Das gleiche Muster lässt sich beim Blick auf die Zahlen in Baden-Württemberg erkennen: Innerhalb der betrachteten fünf Jahre sank die Anzahl der Raiffeisen-Genossenschaften im Land um 11%. Etwas modera-

ter verminderte sich die Mitgliederzahl im selben Zeitraum um 3,2%. Fast verdoppelt hat sich hingegen die Zahl der gewerblichen Genossenschaften, was wiederum mit einem deutlichen Anstieg der Mitgliederzahlen einhergeht.

Tabelle 2: Anzahl der Mitglieder und Genossenschaften in Baden-Württemberg in den Jahren 2009 bis 2013

Bereich		2009	2010	2011	2012	2013
Raiffeisen-Genossenschaft	Anzahl	388	379	367	357	345
	Mitglieder in Tsd.	115,7	115,0	114,5	113,7	112
Gewerbliche Genossenschaften	Anzahl	140	173	225	252	279
	Mitglieder in Tsd.	28,2	29,7	31,3	40,3	52,7

(Eigene Darstellung nach Angaben der jährlich herausgegebenen Jahrbücher des BWGV e. V.)

Ursachen für die Mitgliederentwicklung bei Raiffeisen-Genossenschaften

Die Genossenschaft gilt als eine der insolvenzsichersten Rechtsformen überhaupt. Ein zahlenmäßiger Rückgang ist daher meist weniger auf Liquidationen oder Umwandlungen in andere Rechtsformen zurückzuführen als auf vermehrte Fusionen.² Dies trifft auch auf Raiffeisengenossenschaften zu. Die zunehmende Internationalisierung und Liberalisierung der Agrarmärkte sowie ein verschärfter Kostendruck stellen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft zunehmend vor Herausforderungen, denen sich Genossenschaften und ihre Mitglieder stellen müssen. Der damit einhergehende Kapitalbedarf bedingt wiederum einen massiven Wachstumsdruck. Um diesen Stand halten zu können, sind Genossenschaften und ihre Mitgliedsbetriebe auf Kooperationen und Fusionen angewiesen.

² Vgl. Grosskopf, W. (2009): „Wachstum genossenschaftlicher Unternehmen“, S. 34; vgl. Grosskopf, W. (2012): Unsere Genossenschaft. Idee - Auftrag - Leistungen., 26.

Raiffeisen-Genossenschaften sind Schnittstellen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern, welche in aller Regel auch ihre Mitglieder stellen, und Märkten. Sie engagieren sich im Einkauf von Betriebsmitteln, sie bündeln die landwirtschaftliche Urproduktion zu handelsfähigen Chargen und sie sind aktiv in der Verarbeitung und Vermarktung von Rohstoffen. Raiffeisen-Genossenschaften sichern ihren Mitgliedern dadurch den Marktzugang in einem von Preisschwankungen und Umwelteinflüssen geprägten Umfeld, stärken ihre Markt- und Verhandlungsposition, tragen zur Realisierung von Economies of Scale bei und reduzieren Marktrisiken und Transaktionskosten. In Ihrer Funktion als Mittler zwischen Erzeugern und Märkten setzen sie zudem wichtige Innovationsimpulse, sorgen für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Branche und besetzen eine wichtige Koordinationsfunktion in Bezug auf Mengen, Preise und Qualitäten. Allerdings können Sie Ihre Mitglieder nicht vor den sich verändernden wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen schützen, denen sie selbst unterworfen sind und auch auf Erzeugerebene einen enormen Anpassungsbedarf bedingen.

Die Folge ist ein stetiger Strukturwandel in der Landwirtschaft. Immer mehr Betriebe scheiden aus der landwirtschaftlichen Produktion aus, weil sie den Wachstumserfordernissen durch Kooperationen, Fusionen oder aus eigener Kraft nicht nachkommen können. Dadurch verringert sich automatisch auch die Zahl der Mitglieder in Genossenschaften. Allerdings gilt es hierbei zu beachten, dass die Abnahme meist nur quantitativer Natur ist. Flächen und Produktionskapazitäten weicher Betriebe gehen der landwirtschaftlichen Produktion insgesamt nicht verloren, sondern verlagern sich in Richtung wachsender Betriebe. Das allgemeine Produktionsniveau wird also gehalten, weshalb der Unternehmensgegenstand von Raiffeisen-Genossenschaften durch den Mitgliederrückgang nicht per se in Frage gestellt wird.

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und somit der Rückgang der Mitgliederzahlen in Raiffeisen-Genossenschaften wird aber nicht nur von wirtschaftlichen Erfordernissen getrieben. Die Landwirtschaft kämpft mit

der Altersstruktur ihrer Arbeitskräfte. Während 18% der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland über 55 Jahre alt ist, sind es in der Landwirtschaft bereits 32%. Mit 31% fast ebenso hoch ist der Anteil der Betriebsleiter, die dieses Alter erreicht haben. Somit rückt automatisch das Problem der Hofnachfolge in den Fokus, die in vielen Fällen noch nicht geklärt scheint. Bei der Landwirtschaftszählung 2010 gab nur ein Drittel der über 45-jährigen Betriebsinhaber an, einen Nachfolger für sich gefunden zu haben.³ Die Landwirtschaft konkurriert mit Industrie und Handel um Auszubildende und Fachkräfte und sieht sich oftmals mit Wettbewerbsnachteilen in den Bereichen Entlohnung, Arbeitszeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert. Für die Genossenschaften heißt dies, dass in Zukunft weiter mit einem altersinduzierten Mitgliederrückgang zu rechnen ist.

Der Faktor Generationswechsel wirkt sich aber nicht nur auf diese Weise auf die Genossenschaften aus. Die Unternehmen des Agribusiness müssen sich darauf einstellen, dass sich mit dem Strukturwandel in der Landwirtschaft auch ihre landwirtschaftliche Klientel verändert. Die verbleibenden Landwirte werden sehr gut ausgebildete Leiter von Großbetrieben mit ausgeprägten Managementkompetenzen sein, welche ganz andere Ansprüche an ihre Marktpartner stellen als früher. Hinzu kommt, dass das Verhältnis zwischen Hofnachfolgern bzw. jungen Betriebsleitern und ihren Genossenschaften noch keiner gewachsenen Beziehung entspricht. Im Vergleich zu ihren Vorgängern ist bei jüngeren Generationen die Loyalität gegenüber ihren genossenschaftlichen Marktpartnern noch unterentwickelt, was mit einer höheren Wechselbereitschaft einhergeht.

Dieser Umstand sollte nicht nur als Risiko, sondern vor allem auch als eine Chance von Seiten der Raiffeisen-Genossenschaften wahrgenommen werden. Die kommende Generation von Betriebsleitern zeichnet sich durch eine qualitativ hochwertige Ausbildung aus, sie hinterfragt Entscheidungen kritisch und sie gibt wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung der Genos-

³ Vgl. Deutscher Bauernverband: Situationsbericht 2013/2014

senschaften. Gelingt es, diese Impulse zielgerichtet und koordiniert aufzunehmen, kann dies der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Genossenschaften nur förderlich sein.

Unberührt davon hat die Aufforderung an alle genossenschaftlichen Institutionen, Unternehmen und damit verbundenen Personen Bestand, die Attraktivität und die Vorteile der genossenschaftlichen Organisation in den Fokus der öffentlichen Diskussion zu stellen. Gerade in der heutigen Zeit gilt es, ein Bewusstsein für genossenschaftliche Werte und Prinzipien wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung zu schaffen und zu beweisen, dass diese in größeren Organisationseinheiten evtl. zwar auf die Probe gestellt werden, aber nach wie vor Bestand haben. Die verstärkte Integration genossenschaftlicher Themen in Schul-, Aus- und Weiterbildung ist eine wichtige Säule sein, auf der dieses Unterfangen aufgebaut werden kann. Eine andere Basis liegt in der Arbeit der Genossenschaften selbst, die den Mehrwert der Mitgliedschaft kommunizieren und durch innovatives Handeln und zukunftsgerichtete Entscheidungen erlebbar machen müssen.

Ursachen für die Mitgliederentwicklung bei gewerblichen Genossenschaften

Der Entwicklung bei den Raiffeisen-Genossenschaften zum Trotz, war das Genossenschaftswesen in den letzten Jahren von Mitgliederzuwächsen und Neugründungen geprägt. In der Literatur finden sich verschiedene Hinweise auf Ursachen und Einflussfaktoren dieser Entwicklung. Als Ausgangspunkt kann sicherlich die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006 betrachtet werden, die u.a. die Erweiterung des Geschäftszweckes einer Genossenschaft auf soziale und kulturelle Bereiche ermöglichte, die Gründung einer Genossenschaft im Allgemeinen und die kleinerer Kooperationen im Speziellen erleichterte und dadurch die Bekanntheit und die Akzeptanz der Rechtsform steigerte.⁴

⁴ Vgl. Grosskopf, W., (Fn. 2), S. 38–39.

Im Zuge des Imagezugewinns wurde die Genossenschaft auch für „genossenschaftsuntypische“ Branchen zusehend attraktiv. So zeigt sich die genossenschaftliche Organisation beispielsweise dafür geeignet, die zunehmenden Bedarfslücken im Sozial- und Kulturwesen zu schließen. Tatsächlich kam es in den letzten Jahren vermehrt zu Neugründungen von Genossenschaften, die sich vornehmlich im gewerblichen Bereich ansiedeln. In diesem Zusammenhang von einem genossenschaftlichen Gründungsboom zu sprechen, wäre angesichts der Neugründungen unter anderer Rechtsform zwar übertrieben, sicherlich hat die Gesetzesnovelle aber einen Impuls zur Neuausrichtung der Rechtsform gegeben. Die positive Entwicklung gewerblicher Genossenschaften wird offensichtlich, wenn man betrachtet, in welchen Bereichen diese vorzufinden sind: In Baden-Württemberg gibt es 44 Genossenschaften in Handel und Handwerk. Dem gegenüber stehen 137 Energiegenossenschaften, 56 Dienstleistungsgenossenschaften und 39 „Sonstige“, wozu u.a. Sozial- oder Bürgergenossenschaften gezählt werden.

Die wachsende Zahl an Genossenschaften und Mitgliedern im gewerblichen Bereich ist vornehmlich auf Neugründungen in innovativen Zukunftsbranchen zurückzuführen. In traditionellen Wirtschaftsbereichen sind Genossenschaften hingegen weitaus weniger präsent. In Baden-Württemberg nimmt beispielsweise die Rechtsform der eG in Handwerk als auch Handel eine nur untergeordnete Rolle ein. Hauptgrund ist, dass – insbesondere im Handwerk – genossenschaftliche Zusammenschlüsse vermehrt im Bereich von Einkaufsgenossenschaften auftreten, nicht jedoch auf Produktionsebene. Aus der Branche werden hierfür verschiedene Gründe genannt, aus denen sich auch ein erhöhter Aufklärungsbedarf ableiten lässt:

- Die Rechtsform der Genossenschaft ist insbesondere bei Gründungs- und Unternehmensberatern häufig nur wenig bekannt.
- Aus Haftungsgründen wird der Genossenschaft häufig eine GmbH vorgezogen.

- Gerade bei projektgebundenen Zusammenschlüssen sind die Gründungsvoraussetzungen für Genossenschaften hoch
- Handwerker sind bestrebt, ihre Selbständigkeit zu wahren. Daher kommt es eher zu einer Zusammenarbeit, weniger aber zu einem Zusammenschluss.

Die Rechtsform der „eG“ trifft in nicht traditionellen Bereichen auf weitaus weniger Vorbehalte und bedient dort das Bedürfnis der Menschen nach Zusammenschluss, Selbstverantwortung und Eigeninitiative. Die Abkehr vom reinen Gewinnstreben der üblichen Rechtsformen bedeutet im Umkehrschluss eine bewusste Zuwendung zu den Prinzipien und Werten des Genossenschaftswesens. Dieser gesellschaftliche Bewusstseins- und Wertewandel, welcher auch auf die Auswirkungen der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise der vergangenen Jahre zurückzuführen ist, lässt sich auch anhand der vermehrten Gründung von Energie- und Dienstleistungsgenossenschaften belegen. Deren Vertreter treibt ein gewachsenes Bedürfnis nach mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit an. Überzeugen lassen sie sich auch von der Sicherheit, der Stabilität und der Seriosität, die die genossenschaftliche Rechtsform auszeichnen. Weitere Ursachen für eine Entscheidung „pro Genossenschaft“ liegen sowohl in den demokratischen Mitbestimmungsmöglichkeiten als auch darin, Klimaschutz, Generationengerechtigkeit und regionale Wertschöpfung aktiv mitgestalten zu können. Für zahlreiche Energiegenossenschaften besteht eine große Motivation darin, einerseits nachhaltig und angemessen zu wirtschaften, andererseits aber auch eine Unabhängigkeit von den Energiekonzernen zu erreichen.

Auch die mit dem Genossenschaftswesen verbundenen Institutionen müssen lernen, mit dieser neuen „Begeisterung“ für Genossenschaften umzugehen. Oftmals wurden bereits die bürokratischen Hürden, welche während der Vorbereitungen einer Genossenschaftsgründung zu nehmen sind, kritisiert. Seitens des Genossenschaftsverbands hat in diesem Punkt bereits ein Umdenken stattgefunden. So wurde bspw. die Notwendigkeit er-

kannt, jungen Genossenschaften während der Konzipierungsphase künftig noch stärker als bisher bereits geschehen, entgegenzukommen. Eine besondere Herausforderung bestand zudem darin, dass auch Seitens der Genossenschaftsverbände kaum Erfahrungswerte bezüglich der Gründung von Dienstleistungsgenossenschaften vorhanden waren. Der neuen Situation passt man sich Seitens des BWGV kontinuierlich an: Neben einer ausführlichen Gründungsberatung bietet der BWGV aktuell pauschalierte Preise für die Gründung, Beratung und Prüfung neuer Genossenschaften an.

Fazit

Die gegenläufige Entwicklung der Mitgliederzahlen in gewerblichen und ländlichen Genossenschaften kann nur auf den ersten Blick verwundern. Zum einen ist sie auf die jeweilige Branchensituation zurückzuführen:

- Raiffeisen-Genossenschaften und ihre Mitglieder agieren auf Märkten, die unter den Konkurrenten weitestgehend verteilt sind, auf denen niedrige Gewinnspannen vorherrschen und auf denen die Kostenminimierung grundlegende Maxime im Wettbewerb ist. Die damit einhergehenden und durch die Liberalisierung und Internationalisierung der Märkte weiter forcierten Konsolidierungsprozesse bedingen das stetige Ausscheiden von Marktteilnehmern. Der Strukturwandel in der Agrarwirtschaft betrifft alle Stufen der Wertschöpfungsketten, besonders aber auch die Landwirtschaft selbst. Dadurch verringert sich die potentielle und tatsächliche Zahl der Mitglieder in Genossenschaften automatisch.
- Im gewerblichen Genossenschaftssektor geht das Wachstum vornehmlich von Neugründungen im Energie- und, in geringerem Maße, im Sozial- und Kulturbereich aus. Hier scheint die Genossenschaft als Organisationsform bürgerlicher Initiative geeignet dafür zu sein, alte Strukturen aufzubrechen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Unabhängig davon, dass dies auch unter Begünstigung politischer Rahmenbedingungen und Weichenstellungen geschieht, bele-

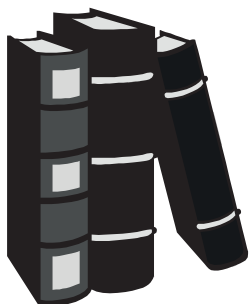
gen die damit zusammenhängenden Neugründungen und die steigenden Mitgliederzahlen die nach wie vor hohe Attraktivität der Rechtsform der Genossenschaft.

Aber nicht nur harte Fakten wie der Entwicklungsstand der Märkte bzw. Branchen haben Einfluss auf die Genossenschaften und ihre Mitgliederstrukturen. Als demokratisch verfasste Solidargemeinschaften unterliegen sie immer auch einem qualitativen Faktor, nämlich der Stimmung und dem Engagement ihrer Mitglieder. Junge Genossenschaften, wie sie Energiegenossenschaften darstellen, profitieren dabei von noch überschaubaren Mitgliederzahlen, einem aktuellen Anlass, der die Beteiligten zusammenführt, und einem gemeinsam aktiv unterstütztem Ziel. Quantitative und monetäre Aspekte stehen dadurch bei der Bewertung des Mehrwerts, den die Mitgliedschaft in der Genossenschaft bringen soll, noch nicht voll im Mittelpunkt.

Anders ist dies bei Raiffeisen-Genossenschaften. Der Strukturwandel führte zu immer höheren Mitgliederzahlen in einzelnen Genossenschaften. Das einzelne Mitglied kann sich durch diese Entwicklung unter Umständen in seinem Stellenwert zurückgesetzt fühlen. Damit stellt es für Raiffeisen-Genossenschaften eine immer größere Herausforderung dar, ein Bewusstsein unter ihren Mitgliedern für das Gemeinschaftsunternehmen zu schaffen. Raiffeisen-Genossenschaften werden mittlerweile als Institutionen und weniger als kooperative Zusammenschlüsse zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels empfunden. Und wie alle Institutionen in der heutigen Zeit werden auch Genossenschaften in der Agrar- und Ernährungswirtschaft immer stärker hinterfragt. Außerdem wird der Vorteil der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft im Tagesgeschäft kaum mehr wahrgenommen, weil auch kapitalorientierte Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können, ihre Preissetzung an die der Genossenschaften angepasst haben. Hinzu kommt in der Agrarwirtschaft die oftmals direkte existentielle Abhängigkeit der Mitgliederwirtschaften von der Leistung ihrer Marktpartner. Diese lässt für die Mitglieder einer Genossenschaft nur wenig Spielraum für mittelfristige Preisnachteile zu Gunsten des Gemeinschaftsunternehmens.

mens zu. Genossenschaften in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stehen daher besonders schnell im Fokus der Kritik. Die Mitgliederbasis zu halten wird dann schwierig.

Die genossenschaftliche Organisation erfüllt im Fazit also keinen Selbstzweck. Sie lebt vor allem von dem Mehrwert, den Genossenschaften ihren Mitgliedern stiften und den Taten, die die Worte erlebbar machen. Starke, innovative und zukunftsfähige Unternehmen sind hierfür notwendig. Es gilt, alle unternehmerischen Entscheidungen daran auszurichten. Genossenschaften, ob nun eine neugegründete Energiegenossenschaft oder eine traditionelle Raiffeisen-Genossenschaft, haben aber auch eine weitere Verantwortung: Sie müssen ihre Mitglieder auf den Weg in die Zukunft mitnehmen. Sie müssen die Mitglieder aufklären, mit ihnen kommunizieren und dadurch eine Identität mit dem Gemeinschaftsunternehmen schaffen. Dass dies kein einfaches Unterfangen ist, muss allen Beteiligten klar sein. Aber nur dann kann eine Genossenschaft ihre Vorteile im Wettbewerb langfristig ausspielen und damit ihrem Förderauftrag nachkommen.



Anzeige

Paketangebot „Risikomanagement bei Genossenschaften“

Drei Bände der genossenschaftsspezifischen Risiko-Trilogie zu einem Vorzugspreis

Verschaffen Sie sich einen **ganzheitlichen Überblick** über das „Risikomanagement bei Genossenschaften“. Das **„Komplettpaket“ in Sachen genossenschaftliches Risikomanagement** besteht aus folgenden aktuellen Titeln, die in der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim erschienen sind:

- Band 27: Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (2007)
von Dr. Thomas Zieger; **Fokus: Strategische Managementrisiken**
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 26: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften (2006)
von Dr. Steffi Buzziol-Reukauff; **Fokus: Operationelle Risiken;**
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 25: Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken (2006)
von Dr. Markus Koneberg; **Fokus: Kreditrisiken**
Originalpreis: 39 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 29 € (Mitglieder der Forschungsstelle)

Alle drei Arbeiten wurden mit dem **GENO-Wissenschaftspreis** ausgezeichnet und garantieren daher theoretisch fundiertes Praxis-Know-how auf höchstem Niveau. Vorstände, Aufsichtsräte, Vertreter und sonstige Mitglieder von Primär-genossenschaften erhalten ebenso wie genossenschaftliche Verbände und Verbundpartner auf **über 850 Seiten** einen umfassenden Überblick über das **gesamte Spektrum der risikoorientierten Steuerung von Genossenschaften**.

Sie erhalten das komplette Paket zu einem **Vorzugspreis** von
135 € (Nicht-Mitglieder) ~~statt 157 €~~ bzw. **109 €** ~~statt 127 €~~ (Mitglieder der Forschungsstelle)
und **sparen** damit jeweils **ca. 15 %** gegenüber dem Einzelkauf.

Bestellung:

Fax: 0711/459-23481, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Die Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten bei deren Umsetzung.

Claudia Mast

Kommunikation – Software für den Erfolg von Genossenschaften

Das Umfeld der Genossenschaften ändert sich schnell – schneller als viele es wahrnehmen. Ändert sich das Kommunikationsverhalten der Genossenschaften auch? Denn erfolgreiche Kommunikation ist heute zur Software des wirtschaftlichen Erfolges geworden. Es geht um die Aufmerksamkeit, die Organisationen bei den Menschen finden, und die Glaubwürdigkeit, die ihnen zuerkannt wird. Beides sind äußerst knappe Güter in einer digitalisierten Mediengesellschaft.

Alle Unternehmen agieren heute in einer schwierigen Situation. Während die Nachfrage der Menschen nach Informationen z. B. über die Wirtschaft zunimmt, fallen die Image- und Reputationswerte vor allem für einige Branchen oder Firmen, d. h. die Menschen vertrauen ihnen immer weniger. Banken und Versicherungen oder auch die Energieunternehmen agieren inzwischen schon in einem Klima des Misstrauens, von dem sich einzelne Unternehmungen nur mit großer Mühe absetzen können. 86 Prozent der repräsentativ befragten Bürger in Deutschland sagen, sie interessieren sich – zum Teil sehr stark – für das Thema Wirtschaft. Aber noch nie war zugleich das Misstrauen so hoch wie heute. Mehr als Dreiviertel (78%) der Bevölkerung glauben den Banken und Versicherungen nicht mehr, wenn sie Aussagen machen. ¹

Kein Wunder, dass viele Unternehmen in dieser Situation mit großem Aufwand ihre Reputation und ihr Image wiederherstellen oder stärken wollen. Hinzu kommen die zunehmenden Medienrisiken, d. h. Unternehmen werden vermehrt Gegenstand von richtigen Empörungswellen in der Berichterstattung. Alles in allem – das Umfeld der Unternehmen wird riskanter,

¹ Vgl. Claudia, M.: Neupositionierung des Wirtschaftsjournalismus. In: PR-Magazin 01/2012.

unkalkulierbarer und verunsichert die Kunden. Und das Umfeld hat unmittelbare Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf.

Das Umfeld ändert sich – die Genossenschaften auch?

Die Digitalisierung der Kommunikation – die Bites und Bytes – verändern die Gesellschaft und die Organisationen tiefgreifend. Das spüren einzelne Branchen, deren Geschäftsmodelle wegschmelzen wie Schnee in der Sonne. Auch das Mediensystem – Presse und Rundfunk – erlebt einen Umbruch, vergleichbar zur Erfindung des modernen Buchdrucks (Johannes Gutenberg im 15. Jahrhundert). Dieser aktuelle, fundamentale Strukturwandel macht vielen Verlagen und Rundfunkunternehmen zu schaffen. Im Alltag wird der Medienwandel spürbar, wenn man das Mediennutzungsverhalten von Menschen betrachtet – vor allem der sog. „Digital Natives“, die mit dem Computer aufgewachsen sind und die lieber auf den Bildschirmen wischen als z. B. gedruckte Zeitungen zu lesen.

Der Wandel im Mediensystem wird für Organisationen auch spürbar, wenn man die Berichterstattung der Medien über die Wirtschaft und speziell die Unternehmen betrachtet. Wo früher Berichte standen über das, was in den Unternehmen geschah – über Geschäftszahlen, neue Personen an der Spitze, neue Produkte oder Dienstleistungen – kann man heute häufig Stories lesen über mehr oder weniger große Skandale, Missstände, Aufregungen. Jedenfalls – das belegen Studien, die das Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) seit vielen Jahren im Rahmen eines Langzeitprojektes durchführt – wird die Berichterstattung über Unternehmen von Jahr zu Jahr emotionaler, zugespitzter und kritischer. Und viele Firmen und Führungskräfte sind darüber verärgert. Wenn man allerdings die Bevölkerung fragt, wie sie einzelne Themen einschätzen, was sie über die Wirtschaft und über Unternehmen wissen wollen und wem sie glauben, wird deutlich: Die Nachfrage nach Kommunikation ist hoch. Aber es kommt sehr darauf an, wer spricht. Zum Beispiel beim Thema „Kommunikation der Energiewende“ sagen nur 17% der Bürger, dass sie von den Unternehmen über alles Wichtige zu

diesem Thema informiert werden. Die Politiker bekommen – mit 19% – auch keine viel bessere Bewertung, wohingegen 51% der befragten Bürger sagen, bei Energiethemen würden sie von den Journalisten gut informiert. Das bedeutet: Trotz der häufigen Kritik an Medien ist das Urteil der Bevölkerung über die Glaubwürdigkeit der Zeitungen, Zeitschriften, Radio- und Fernsehprogramme weit besser als über die Aussagen der Unternehmen und der meisten Politiker. Politiker auf der Ebene der Kommunen und der Bundesländer schneiden beim Glaubwürdigkeitsranking im Übrigen auch viel besser ab als die Bundespolitiker.²

Die Situation für die Genossenschaften ist paradox. Die Nachfrage nach Informationen steigt, aber zugleich auch das allgemeine Misstrauen gegenüber Unternehmen.

Steigende Informationsnachfrage, aber zunehmendes Misstrauen

Wem kann man noch glauben? Wem vertrauen? Viele Menschen sind inzwischen verunsichert bis misstrauisch geworden. Die Vertrauens- und Glaubwürdigkeitswerte fallen auf breiter Front in der Bevölkerung. Nur noch wenige Vertreter der Gesellschaft können bei den Zukunftsfragen wie Energiewende, Eurokrise, Zukunft der Altersvorsorge u. a. mehrheitlich Glauben in der Bevölkerung finden. Das sind z. B. Vertreter der Verbraucherschutzorganisationen der Wirtschaft, Umweltverbände, Interessensvertretungen der Bürger oder das unmittelbare Umfeld der Menschen – Freunde, Bekannte und Kollegen, die man kennt.

Der Verfall von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft hat unmittelbare Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf. Denn: Vertrauen ist die Grundlage aller Geschäftsbeziehungen und die Basis für ein gutes Funktionieren der Unternehmen im Innern (Mitarbeiter, Führungskräfte) wie natürlich im Außenverhältnis, in erster Linie zu den Kunden. Aber Vertrauen gedeiht nur, wenn die Menschen wissen, worum es geht und wenn sie glauben, dass sie rechtzeitig sowie vor allem aufrichtig informiert werden.

² Vgl. Website www.wkm-online.com.

Bei dem Thema Energie jedenfalls glauben nur 20% der repräsentativ befragten Bürgerinnen und Bürgern, dass die Unternehmen die Wahrheit sagen. Nur 17% meinen, sie informieren über alles Wichtige. Die Kommunikation der Politiker ist in dieser Frage ähnlich. Nur 14% der Bevölkerung billigen ihnen zu, bei der Energiewende die Wahrheit zu sagen, und nur 21% glauben, dass sich die Politiker für die Interessen der Bürger einsetzen, wenn es um die Energiewende geht.

Der steigende Wert der Kommunikation

Kein Wunder, dass viele Unternehmen in dieser Situation mit großem Aufwand versuchen, durch aktive Kommunikation Vertrauen wieder aufzubauen oder ihre Reputation zu stärken. Viele Organisationen – so eine aktuelle Umfrage des Fachgebietes für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) unter den TOP-500-Unternehmen – arbeiten fieberhaft an einer funktionierenden Kommunikation mit den klassischen Medien wie Presse, Radio, TV und deren Online-Angeboten.³ Und sie versuchen sich in der neuen Welt der schnellen und unübersichtlichen Netzkommunikation (Social Media, Blogs u. a.) zurechtzufinden. Die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften – so das zentrale Ergebnis der Umfrage – rückt in dieser Situation an die erste Stelle. Denn eine effiziente Kommunikation nach innen ist die Basis für den Erfolg „draußen“.

Auch Genossenschaften brauchen heute eine professionelle Kommunikation nach innen (Mitarbeiter, Mitglieder) und außen (Kunden, Politiker, Journalisten), um diesen Kampf um Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Denn beides – Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit – sind zu den wichtigsten Währungen im Geschäftsleben geworden. Ihre Bedeutung für die Wertschöpfung von Unternehmen steigt. Und damit steigt der Wert von Kommunikation.

³ Vgl. Claudia, M.: Richtungswechsel in der Kommunikationsstrategie. In: PR-Magazin 06/2013.

Gefragt: Eine andere Art der Kommunikation

Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Der Wert von Kommunikation wird – ähnlich wie es Menschen bei ihrer eigenen Gesundheit empfinden – dann fühlbar, wenn sie fehlt oder Defizite hat, z. B. wenn ein wichtiger Mitarbeiter oder Kunde durch rechtzeitige und aufmerksame Ansprache hätte gehalten werden können. Die Defizite der Kommunikation werden in solchen Fällen schmerzlich spürbar. Die Fakten – Zahlen, Statistiken, Rechenmodelle, Prozente – sind nämlich das eine, wie sie aber von Anderen gesehen werden, eben das andere. Oder – um ein Bild zu gebrauchen – Hardware ist wichtig, aber ohne Software ist mit ihr wenig anzufangen. Inzwischen ist Kommunikationsarbeit zur Software für den Geschäftserfolg geworden. Nur welche Art von Kommunikation hat dieser Effekt?

Gemeint ist sicher nicht die Nebelrhetorik, die heute viele Bürger verdrießt, wenn sie abends den Fernseher anstellen: „Was getan werden muss, wird getan.“ „Wenn es sein muss, muss es sein.“ „Am Ende des Tages werden wir sehen, wo wir stehen.“ Solche inhaltsleeren Formulierungen sind kontraproduktiv und führen letztlich zu Verdrossenheit.

Gemeint ist aber auch nicht der dynamisch-modernistisch klingende Business-Jargon, der ebenfalls mit vielen Worten wenig sagt: „Wir sind gut aufgestellt. Unser Business-Modell ist attraktiv. Wir werden die Synergien nutzen. Und natürlich werden wir die Menschen abholen, wo sie sind.“ Wo sonst? Auch dieser Stil der Kommunikation kann massenhaft Unzufriedenheit auslösen – bei Mitarbeitern und Führungskräften, Mitgliedern und Partnern, bei Kunden. Mit solchen Floskeln wie „Wir müssen das besser kommunizieren“, bekommen die Unternehmen jedenfalls keinen Kredit mehr bei den Menschen.

Handeln und Reden – eine Grundregel erfolgreicher Kommunikation – müssen im Einklang sein. Ob interne oder externe Zielgruppen – sie alle wollen glaubhaft erfahren, „was“ die Unternehmen vorhaben und „warum“, d. h. sie wollen klare Aussagen mit Substanz hören, keine inhaltsleeren

Worthülsen oder gar reine Marketing-Rhetorik. Ihre Ungeduld nimmt ständig zu, ebenso wie ihre Möglichkeiten, Kritik und Unmut öffentlich wahrnehmbar zu machen, z. B. in Internetforen oder über Blogs.⁴

Genossenschaften in einer Pole-Position

Im öffentlichen Kampf um Glaubwürdigkeit haben im Vergleich zu anderen Unternehmen, z. B. Großkonzerne, die Genossenschaften durch ihr Organisationsmodell einen enormen Vorteil. Sie agieren nahe am Menschen, verfolgen konkrete und nachvollziehbare Ziele und sie können mit gesellschaftsorientierten Botschaften und Argumenten überzeugen. Schließlich basieren ihre Werte auf dem gesellschaftsorientierten Grundsatz: „Wir für uns.“ Ihr Organisationsmodell verkörpert also bereits den gesellschaftlichen Nutzen, den viele andere Unternehmen mit vielen Worten erst einmal „herbeireden“ müssen. Allerdings – die Bekanntheit dieses Organisationsmodells kann in weiten Bevölkerungskreisen durchaus noch gesteigert werden. Gleiches gilt für das Wissen bei den Bürgern über die Besonderheit von Genossenschaften und die Kenntnis von konkreten Beispielen.

Werte sind Orientierungsmarken und Leitplanken für das Reden und Handeln von Unternehmen und sie lenken die Meinungsbildung der Menschen. Genossenschaften können glaubhaft auf die Werte „Vertrauen“, „Nähe“ und „Transparenz“ setzen und diese offensiv in der Kommunikation mit Kunden, Politikern und Journalisten ebenso wie mit den eigenen Mitarbeitern oder Bewerbern einsetzen. Die Umfragen des Fachgebietes für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) bei den TOP-500-Unternehmen zeigen, dass die Kommunikation der Werte inzwischen eine hohe Priorität hat, um im Wettlauf um Aufmerksamkeit zu punkten. Die befragten TOP-500-Unternehmen in Deutschland wissen, dass Werte für die Menschen eine ganz besondere und wichtige Funktion haben. Auch in diesem Punkt haben Genossenschaften eine Pole-Position, die sie noch weit mehr ausspielen können. Sie ver-

⁴ Vgl. Claudia, M.: Touchpoints für die Unternehmenskommunikation. In: PR-Magazin 03/2014.

körpern durch ihr Organisationsmodell und ihre Art und Weise der Geschäftstätigkeit bereits die Verantwortung für die Gesellschaft, die die meisten Bürger heute z. B. in der Diskussion um Banken, Versicherungen oder Energieunternehmen vermissen. Genossenschaften müssen – um diesen Vorteil zur Geltung zu bringen – ihre „Licence to operate“ nur offensiv und selbstbewusst kommunizieren und bewusst machen. Denn in der öffentlichen Meinungsbildung gilt ein eherner Grundsatz: Wichtig ist nicht, was ist, sondern wie es gesehen und wahrgenommen wird.

Ob man es gut findet oder nicht – erfolgreiche und offensive Kommunikation ist auch für das Geschäft der Genossenschaften zum „kritischen“ Erfolgsfaktor geworden. Sie haben in der Regel eine hohe Glaubwürdigkeit. Den Kampf um Aufmerksamkeit in der heutigen Mediengesellschaft haben sie noch nicht gewonnen. Intensive Kommunikation nach innen und nach außen ist eben die Software des Geschäftserfolges.

Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland

– Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen –

1 Einführung

Dass der Unternehmensform Genossenschaft international eine große Bedeutung zukommt zeigt sich in besonderem Maße auch daran, dass das Jahr 2012 von den vereinten Nationen zum Jahr der Genossenschaften ausgerufen wurde und der UN-Generalsekretär Ban Ki-moon den Genossenschaften konstatierte, dass diese „die internationale Gemeinschaft daran erinnern, dass eine Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung möglich ist“.

Eine Form der Genossenschaften, der vor allem in ländlich geprägten Regionen eine wesentliche soziale und ökonomische Bedeutung zukommt, sind die Ländlichen Genossenschaften. In Deutschland machten diese mit 2.452 Genossenschaften im Jahr 2013 einen Anteil von ca. 31% aller deutschen Genossenschaften aus und konnten einen Umsatz von rund 50 Mrd. € generieren, wobei mit knapp 50% die Warenwirtschaftsgenossenschaften und mit ca. 25% die Molkereigenossenschaften den größten Anteil hieran hatten. Zu den Aufgaben, welche die Ländlichen Genossenschaften u.a. übernehmen, gehört die Versorgung ihrer Mitglieder mit Betriebsmitteln, wie z.B. Futter-, Düngemitteln oder Maschinen, sowie die Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von tierischen und pflanzlichen Erzeugnisse der Mitglieder.

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Erfolg dieser Unternehmen ist die Wahl der Rechtsform Genossenschaft, weshalb im Folgenden exemplarische Stärken, Schwächen, Grenzen und Entwicklungspotenziale der

Rechtsform beleuchtet und Herausforderungen beschrieben werden sollen, denen sich die Ländlichen Genossenschaften in Zukunft gegenüber sehen werden.

2 Stand und Entwicklung

Die Sparte der Ländlichen Genossenschaften setzt sich – dargestellt am Beispiel Baden-Württembergs – aus den Warengenossenschaften (Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Lagerhausgenossenschaften und ZG Raiffeisen), den Molkereigenossenschaften, den Winzergenossenschaften, den Obst-, Gemüse- und Blumengenossenschaften sowie sonstigen ländlichen Genossenschaften zusammen. Insgesamt ist die Zahl der Ländlichen Genossenschaften in den vergangenen Jahren stetig gesunken. Aktuell gibt es in Baden-Württemberg 357 Ländlichen Genossenschaften. Darunter sind 50 Warengenossenschaften, 29 Molkereigenossenschaften, 125 Winzergenossenschaften, 22 Obst-, Gemüse-, oder Blumengenossenschaften und 131 sonstige ländliche Genossenschaften, u.a. Vieh- und Fleischgenossenschaften, Forst- und holzwirtschaftliche Genossenschaften, Weidenossenschaften, Zuchtgenossenschaften etc.

Die Gesamtanzahl der Mitglieder in den Ländlichen Genossenschaften ist in den letzten Jahren kontinuierlich rückläufig. In Baden-Württemberg waren 2012 113.667 Mitgliedschaften in Ländlichen Genossenschaften zu verzeichnen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Mitgliederanzahl um 0,7% reduziert. In den nächsten Jahren ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl der Mitglieder weiter reduzieren wird, da der Strukturwandel in der Landwirtschaft zu einem weiteren Rückgang der landwirtschaftlichen Betriebe führt und zukünftig daher auch weniger Landwirte Mitglied in einer Ländlichen Genossenschaften sein werden (vgl. GINDELE und DOLUSCHITZ, 2013). Aus Sicht der Genossenschaften kommt teilweise hinzu, dass Mitgliedschaften im Zuge des Generationswechsels verloren gehen. Auch jüngere Landwirte vom Wert und Mehrwert von Genossenschaften zu überzeugen, stellt eine besondere Herausforderung für die kommenden Jahre dar. Der Gesamtumsatz der Ländlichen Genossenschaften konnte 2012

gegenüber 2011 insgesamt um 6,6% auf 3,7 Mio. € gesteigert werden. Eine Betrachtung der einzelnen Untersparten der Ländlichen Genossenschaften verdeutlicht, dass insbesondere in den Warengenossenschaften eine Umsatzsteigerung von 14,4% erreicht wurde. In den anderen Untersparten konnten Umsatzsteigerungen von 0,6% bis 1,4% realisiert werden. Lediglich der Umsatz der Molkereigenossenschaften fiel 2012 um 0,8% geringer aus als im Vorjahr.

3 Beurteilung

3.1 Stärken

3.1.1 Tradition und Werteorientierung

Im Vergleich zu anderen Unternehmensformen, ist bei der Unternehmensform Genossenschaft ein Charakteristikum zu erkennen, welches den genossenschaftlichen Unternehmen per Definition quasi „naturegegeben“ ist: die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien. Diese Werte und Prinzipien, wie z.B. die Hilfe zur Selbsthilfe, die Demokratie oder die Freiwilligkeit, gehen in ihrem Kern zurück bis zu den Gründungsvätern der deutschen genossenschaftlichen Idee, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen und haben sich im über die Zeit im Wesentlichen nicht verändert. Die Orientierung an diesen tradierten, erfolgserprobten Werten und Prinzipien ist, bei gleichzeitigem zeitgemäßen Umgang, ein wesentlicher, stabilitätsbildender und vertrauensfördernder Vorteil der Unternehmensform Genossenschaft, der sie zu krisenresistenten und erfolgreichen Unternehmen macht.

3.1.2 Mitgliedschaft als Ressource

Die genossenschaftliche Solidarität ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden. Dies ist deshalb von so großer Bedeutung, weil eine weitere grundlegende Stärke, die Genossenschaften von anderen Unternehmensformen unterscheidet, in der Mitgliedschaft liegt. Sie steht im Rahmen des Förderauftrags im Zentrum des genossenschaftlichen Denkens und Han-

delns und ist somit das wesentliche Merkmal der genossenschaftlichen Idee. Wird die Mitgliedschaft entsprechend ihrem Stellenwert gelebt, so kann durch eine Operationalisierung des Förderauftrags und eine konsequente Hervorhebung eine besondere Haltung der Mitglieder gegenüber den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien gefördert und ein genossenschaftliches „Wir-Gefühl“ geschaffen werden, das die Mitglieder an ihre Genossenschaft bindet. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, besonders jüngere Mitglieder aktiv anzusprechen und Mitgliedern im Allgemeinen eine aktive Mitarbeit in attraktiven Organpositionen der Genossenschaft zu ermöglichen. Diese Partizipation der Mitglieder in Entscheidungsprozessen formt ein Klima der umfassenden Transparenz und größtmöglichen Partizipation, welches durch effiziente Informations- und Kommunikationsstrukturen im Rahmen eines partnerschaftlichen Dialogs zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern weiter gefördert werden kann und muss. Dass die Mitglieder den von der Genossenschaft getroffenen Entscheidungen eine größere Akzeptanz entgegenbringen, da sie selbst bei den Findungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt waren, erweist sich als eine weitere Stärke der Genossenschaften. Diese Vorteile der Mitgliedschaft führen in Summe zu einem größeren Maß an Mitglieder- und somit auch Kundenbindung und könnten auch unter dem Begriff eines rechtsformbedingten, aktiven „Loyalty-Managements“ zusammengefasst werden.

Um bei den Mitgliedern ein genossenschaftliches Bewusstsein hervorzurufen, das sie langfristig an die Genossenschaft bindet, muss die Mitgliedschaft attraktiv gestaltet werden. Diese Attraktivität dürfte in der Regel dann am höchsten sein, wenn mit der Mitgliedschaft auch handfeste wirtschaftliche Vorteile verbunden sind. Wichtige Komponenten sind dabei eine angemessene Dividende auf die Kapitalbeteiligung der Mitglieder bzw. hohe Auszahlungspreise für seitens der Mitglieder angediente Produkte.

Darüber hinaus zeigen z.B. Genossenschaftsbanken weitere Möglichkeiten der Mitgliederpolitik auf. Exklusive Mitgliederprodukte, wie zum Beispiel spezielle Kontomodelle, aber auch Bonussysteme, die die Mitglieder rückwirkend für ihre Inanspruchnahme von Bankleistungen belohnen, gewin-

nen an Bedeutung. Auch zusätzliche sonstige Marketing-Leistungen, etwa im Rahmen von Mitglieder-Mehrwertprogrammen, dürften ebenfalls von Mitgliedern positiv für die Bank „verbucht“ werden. Gerade in Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Verbänden ist an einer noch weiteren Verbreitung dieser Ansätze und Modelle zu arbeiten.

Daneben liegt jedoch auch im besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft eine große Chance begründet, den Mitgliedern einen typisch genossenschaftlichen Wert zu bieten. Insbesondere das regionale und nachhaltige Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken bietet sehr gute Voraussetzungen zum Vertrauensaufbau, die durch eine effektive Einbeziehung der Mitglieder im Rahmen der genossenschaftlichen Gremien noch verbessert werden können.

Unter den Mitgliedern wird häufig geklagt, dass zu wenig Information ankommt. Im Rahmen einer effizienten Kommunikation sollten die Mitglieder zum einen über alle anstehenden Entscheidungsprozesse informiert, sie sollten aber auch aktiv zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Genossenschaft eingeladen werden. Auch wenn eine Vertreterversammlung organisatorisch bedingt unausweichlich ist, könnte zum Beispiel die Partizipationsmöglichkeiten von Nichtvertretern gestattet werden. Überdies können regelmäßige Orts- oder Regionalversammlungen als mitgliedernahe Veranstaltungen dabei helfen, die Erwartungen der Mitgliederbasis mit in die Vertreterversammlung einfließen zu lassen.

Am Beispiel der Vorkommnisse in der deutschen Milchbranche zeigt sich in jüngerer Vergangenheit, wie ein plötzlich dynamisches Marktumfeld zu Verunsicherung, Existenzängsten und, im Zuge dessen, zu einem Vertrauensverlust gegenüber Politik und Verbänden führen kann. Es entwickelte sich ein von hoher Emotionalität geprägter politischer Konflikt zwischen Erzeugerverbänden und Politik, der in die Genossenschaften getragen wurde. Der Debatte an sich können sich diese allein schon aufgrund ihrer demokratischen Verfassung nicht erwehren. Allerdings müssen sich die Genossenschaften zur Erreichung optimaler Marktergebnisse im Sinne der

Mitgliederförderung den Regeln und Zwängen des Marktes unterwerfen. Das Tagesgeschäft lässt keinen Raum für marktpolitisch motivierte Entscheidungen, wie sie teils von den Vorständen gefordert wurden. Infolgedessen sah ein Teil der Genossenschaftsmitglieder ihre Interessen durch die Genossenschaften nicht mehr vertreten, was die genossenschaftliche Solidarität angesichts der hochgradigen Emotionalisierung der Thematik tatsächlich gefährdete.

Die Genossenschaften für diese ungünstigen Entwicklungen allein in die Verantwortung zu nehmen, wäre falsch. Vielmehr ist es der Politik und den Verbänden offensichtlich nicht in ausreichendem Maße gelungen, die anstehenden Veränderungen auf den Märkten klar zu kommunizieren, ein Bewusstsein für sie zu schaffen, auf ihre Konsequenzen hinzuweisen und entsprechende Anpassungsstrategien aufzuzeigen. Umso mehr muss Genossenschaften in Zukunft daran gelegen sein, Diskussionen auf eine sachliche, von Rationalität geprägte Ebene zu bringen. Dies gelingt nur, wenn Mitglieder sowohl über die gegebenen Marktverhältnisse und deren Hintergründe als auch über die Rolle der Genossenschaft auf dem Markt konsequent aufgeklärt werden – und aufgeklärt sein wollen. Zudem muss die Genossenschaft ihren Mitgliedern überzeugend vermitteln, dass sie Verständnis für ihre Sorgen und Probleme hat, und, sofern möglich, Lösungsvorschläge anbieten. Im Fazit ist die genossenschaftliche Solidarität keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden.

3.2 Schwächen und absolute Grenzen

Dennoch hat die Unternehmensform Genossenschaft auch Schwächen und Grenzen, wie beispielsweise die Doppelrolle des Mitglieds als Träger und Leistungsbezieher oder das Fehlen eines Marktes für Genossenschaftsanteile. Diese können, basierend auf den fünf Problemkreisen nach Cook (1995), im Zusammenwirken mit den Eigeninteressen der Mitglieder zu Risikoaversion und Kurzfristorientierung in der Genossenschaft führen, welche nicht nur theoretische, sondern auch derzeit in der Praxis be-

obachtbare Konfliktpotentiale und Verhaltensmuster nach sich ziehen können.

4 Perspektivische Herausforderungen

4.1 Allgemeine Herausforderungen

4.1.1 Regionalität vs. Globalisierung

Eine hoch aggregierte organisierte genossenschaftliche Vermarktung bietet Vorteile dahingehend, dass die aufwändige Etablierung und Pflege von Marken, die Einhaltung zahlreicher Qualitätsstandards (vgl. z.B. Tierwohl-label in Deutschland) und die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen (auch entlang kompletter Wertschöpfungsketten) besser gelingen. Hier kann durch gebündeltes Handeln ein klarer Mehrwert für die Mitglieder generiert werden.

Gestiegene Marktanforderungen, wie z.B. Schnelligkeit, Qualitätsanforderungen und Erreichbarkeit zwingen auch Genossenschaften zum Wachstum, insbes. um Größeneffekte realisieren und um an der technischen Entwicklung teilhaben zu können. In diesem Zuge werden beispielsweise Geschäftsbereiche auf AG-Tochterunternehmen ausgelagert. Wachstumschritte können intern über Umsatzsteigerung, Markterweiterung oder Diversifikation, darüber hinaus in Form von Kooperationen oder durch horizontale und vertikale Verschmelzung vollzogen werden. Beispiele aus der Holz- und Obstvermarktung (Insilva in Leutkirch (Holzvermarktung) bzw. Obst vom Bodensee Vertriebsgesellschaft mbH) zeigen, dass über Kooperationen und Allianzen überregionale Mengendisparitäten ausgeglichen werden können. Die Regionalität geht, durch notwendiges Wachstum bedingt, den Genossenschaften allerdings dann nur bedingt verloren, wenn durch Beibehaltung von regelmäßigen Regionalversammlungen die Mitgliedernähe gewährt wird.

Am Beispiel der Vermarktung von Milch und Milchprodukten in süddeutschen Molkereigenossenschaften lässt sich zeigen, dass Genossenschaften bzgl. der Internationalisierung und Exportorientierung klare Defizite auf-

weisen. Kernmärkte gegebener Exporte liegen im näheren Umfeld Europas und kaum in den deutlichen Wachstumsmärkten darüber hinaus. Genossenschaften werden eher als risikoscheu, reaktiv und angebotsorientiert eingestuft. Aufgrund ihrer klaren Heimmarktorientierung und demokratischen Verfassung dominiert die Konzentration auf die Mitgliederförderung durch hohe Auszahlungspreise ganz klar über den an Langfristzielen orientierten Investitionen, insbes. Direktinvestitionen im Ausland.

4.1.2 Kostenführerschaft vs. Marktnische

Auch hierzu lässt sich für den Bereich der Genossenschaftsmolkereien gut argumentieren. Der Austausch zwischen Molkereien und Erzeugern sollte u.a. als Grundlage für die Anpassung, Stärkung und Weiterentwicklung der Vermarktungsstrategien dienen. Grundsätzlich gibt es folgende Möglichkeiten, um sich am Markt durchzusetzen:

- die Strategie der Kostenführerschaft,
- die Strategie der Differenzierung, oder
- die Strategie der Nische.

Dementsprechend lassen sich z.B. auch Molkereien in diversifizierende Molkereikonzerne, in effiziente Produktspezialisten und in Nischenproduzenten bzw. Regionalversorger differenzieren.

Gerade auf den Massenmärkten für Standardprodukte streben viele nationale und internationale Molkereien die Kostenführerschaft an. Durch die Austauschbarkeit der Produkte ist hier der Preisdruck, speziell bei einem auf dem Markt herrschenden Überangebot, sehr hoch. Der Vorteil dieser Märkte besteht darin, dass ohne übermäßige Kosten für Markenprogramme oder Produktinnovationen große Mengen abgesetzt werden können. Daher spielt die Strategie der Kostenführerschaft für die Molkereien eine besondere Rolle, zumal die Milchmengen, die über Vertriebswege mit höheren Wertschöpfungspotentialen abgesetzt werden können, marktbedingt beschränkt sind.

Süddeutsche Molkereien mobilisieren beispielsweise ihre Kräfte vermehrt auch dahingehend, ihre Produkte von denen der Wettbewerber zu differenzieren und somit Märkte mit höheren Margen zu bedienen. Außerdem soll so eine Abhängigkeit zum Handel und zu den Massenmärkten verhindert werden. Die Differenzierung erfolgt dabei zum einen durch den Aufbau von Marken mit hauptsächlich regionalem Bezug. Dabei wird versucht, sich mit dem positiven Image der jeweiligen Region ein Profil zu verschaffen und so eine höhere Wertschöpfung für Frischmilchprodukte und Käse zu erzielen.

Die Produkte, die über die Markenprogramme vertrieben werden, entsprechen im Handel in der Regel dem Premium-Segment. Eine Spezialitätenkultur bietet dahingehend durchaus Chancen in der Nische, sollte aber noch stärker genutzt werden.

4.1.3 Ausschöpfung von Exportpotentialen

40% deutscher Verarbeitungsmilch bzw. 20% des Umsatzes werden im Ausland getätigt. Am Beispiel der Vermarktung von Milch und Milchprodukten in süddeutschen Molkereigenossenschaften lässt sich zeigen, dass Genossenschaften bzgl. der Internationalisierung und Exportorientierung klare Defizite aufweisen. Kernmärkte gegebener Exporte liegen im näheren Umfeld Europas und kaum in den deutlichen Wachstumsmärkten darüber hinaus. Genossenschaften werden eher als risikoscheu, reaktiv und angebotsorientiert eingestuft. Aufgrund ihrer klaren Heimmarktorientierung und demokratischen Verfassung dominiert die Konzentration auf die Mitgliederförderung durch hohe Auszahlungspreise ganz klar über den an Langfristzielen orientierten Investitionen, insbes. Direktinvestitionen im Ausland. Außerhalb Deutschlands gibt es Wettbewerber mit deutlichen Größen- und Exportvorteilen und weit höheren Auslandsumsätzen.

Für die genossenschaftliche Molkereibranche in Deutschland bieten sich folgende Strategien an:

- Qualitätsbetonung und Nischenprodukte zur Alleinstellung, insbes. bei Käse

- Erschließung von Hoffnungs- und Zukunftsmärkten, u.a. auch zur quantitativen Absicherung bei stagnierenden Inlandsmärkten und damit auch zur Risikostreuung
- Strategisch ausgerichtete (Direkt-) Investitionen, partiell auch zu Lasten der Kurzfristrendite über hohe Auszahlungspreise
- Regionalität in der Erfassung, Exportorientierung in der Vermarktung

4.1.4 Imageaufwertung am Beispiel von Raiffeisenmärkten in Baden-Württemberg

Der Kunde ist König! Dieses zugegeben leicht angestaubte Sprichwort hat über die Jahre nichts von seiner Aktualität verloren. Im Gegenteil! Ein verbraucherorientiertes Marketing stellt den zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar. Um die Kundenbindung zu erhöhen und neue Zielgruppen zu erschließen bedarf es daher genauer Kenntnisse über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. Vor diesem Hintergrund initiierte der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) in Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim im Rahmen der „Vertriebsoffensive 2020“ eine breit angelegte Studie zur Bestimmung des Selbst- und Fremdbilds der Raiffeisen-Märkte im Verbandsgebiet. Die Ergebnisse unterstreichen die engagierte Leistung der Märkte und liefern Ansatzpunkte zur weiteren Schärfung des strategischen Profils im Wettbewerb.

Im Selbstbild seitens der Marktmitarbeiter zeigt sich, dass diese kompetent sind, ihre eigene Leistung gut einschätzen können und ein Gespür für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden haben. Mitarbeiter unterschätzen tendenziell ihre eigene Leistung. Kunden bewerten diese in der Regel besser.

Betrachtet aus der Perspektive der Kunden (Fremdbild) werden die Raiffeisenmärkte als Haus- und Gartenmärkte wahrgenommen, in denen die Kunden die Leistungen des Marktes auf einem hohen Niveau bewerten und mit dem Angebot zufrieden sind.

Die Ergebnisse einer dritten Befragung unter Probanden aus der Gesellschaft (Nicht-Kunden) lassen erkennen, dass den Raiffeisenmärkten durchaus ein Reputationsverlust droht. Insbesondere jüngere Kunden bewerten Raiffeisenmärkte unterdurchschnittlich.

Das strategische Ziel der Märkte ist also zu schärfen. Die Wahrnehmung als Haus- und Gartenmärkte darf nicht verloren gehen. Als weitere Determinanten des Raiffeisen-Markt-Images lassen sich Strategien wie „Qualität vor Preis“, „Verbundenheit mit der Region (Regionalität)“ und ein „Direkter Kundenbezug (Stammkunden!)“ sowie eine deutliche „Beratungs- und Serviceorientierung“ empfehlen. Die Marke „Raiffeisenmärkte“ ist breiter zu kommunizieren, Qualitätsführerschaft ist anzustreben und markttypische Differenzierungsmerkmale müssen deutlicher herausgearbeitet werden.

4.2 Spartenspezifische Herausforderungen

4.2.1 Ländliche Ware

Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft wird die Warengenossenschaften vor die Herausforderung stellen, auf die wachsende Marktmacht der immer größer werdenden landwirtschaftlichen Betriebe und die damit wachsende Gefahr des Ausschaltens von Intermediären, wie des Groß- und Zwischenhandels, zu reagieren. Eine Reaktion hierauf kann eine Ausweitung der Kundenbindung sein, weshalb die Bedeutung der Mitarbeiter in Bezug auf die Kundenbindung bei gleichzeitig stärkerer Beratungs- und Serviceorientierung zunehmen und Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität als Instrumente an Relevanz gewinnen werden.

4.2.2 Vieh und Fleisch

Aktuell zentrale Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die genossenschaftliche Vieh- und Fleischwirtschaft lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Optimierung der Vermarktung (insbes. Internationale Marktbearbeitung entgegen schwierigen Bedingungen und Handelshemmnissen auf Exportmärkten)
- Öffentlichkeitsarbeit optimieren (u.a. Markenpflege mit dem Ziel der Imageverbesserung)
- Qualitätsoffensive (Etablierung und Verstetigung von Labels, u.a. Unterstützung der Tierwohl-Initiative)
- Nachhaltigkeit und Rückverfolgbarkeit (erneuter Bedeutungszuwachs Nachhaltigkeit ⇔ Vermeidung von Überregulierung, Indikator gestützte quantitative Nachhaltigkeitsmessung, Einbindung gesamter Wertschöpfungsketten, Etablierung von Standards)
- Kooperationen und Allianzen (insbes. zur kompetenten und effizienten Bearbeitung von Auslandsmärkten)

4.2.3 Milch

Gerade bezüglich der Bedeutung einer treuen und zufriedenen Mitgliedschaft mag die Milchwirtschaft als aktuelles Beispiel dienen: Bedingt durch den Verfall der Erzeugerpreise und unsichere Perspektiven im Zuge des Auslaufens der Milchgarantiemengenregelung führte 2010-2012 eine vielfach suboptimale Informations- und Kommunikationspolitik in Molkereigenossenschaften zu einem verbreitet gestörten Verhältnis zwischen Rohmilcherzeugern und Molkereien. Dies kam in Form von Vertragskündigungen, der Verhinderung von Strukturanpassungen, dem Machtzuwachs des BDM (Bund Deutscher Milchbauern) und der Selbstorganisation in Liefergemeinschaften zum Ausdruck. Prioritäres Ziel muss es angesichts dieser Lage sein, das Vertrauen im Innenverhältnis wieder aufzubauen, etwa durch konstruktiven gegenseitigen Austausch, durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit deutlicheren Marktausschlägen sowie ein gemeinschaftliches Bestreben nach Nachhaltigkeit. Grundvoraussetzung hierfür sind Transparenz sowie eine optimale Informations- und Kommunikationspolitik. Das heißt, es müssen Plattformen geschaffen werden, auf die sich

jeder einbringen kann und auf denen jeder gehört wird. Dann sind die Mitglieder auch bereit, schwierige Zeiten gemeinsam mit ihrer Genossenschaft durchzustehen.

4.2.4 Wein

Die Winzergenossenschaften werden sich zukünftig einem sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb am deutschen Weinmarkt gegenübersehen. Gründe hierfür werden u.a. ein weiter steigender Preisdruck durch Importweine und ein Wandel des Konsum- und Einkaufsverhaltens sein. Als Reaktionen auf diese sich wandelnden Rahmenbedingungen wird es die Aufgabe der Winzergenossenschaften sein, beispielsweise ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, durch strategische Kooperationen im Vertrieb die Marktmacht zu steigern, oder neue Vertriebsmöglichkeiten und Kommunikationskanäle zu erschließen.

Die Genossenschaften im Bereich Wein sind als Vertreter ihrer Mitglieder auf den jeweiligen Märkten zu betrachten. Die Spielregeln auf diesen Märkten wurden bisher wesentlich von der Politik über marktregulierende Instrumente beeinflusst, was zu einer relativen Konstanz des Mengenangebots und der Marktpreise führte. Durch den Rückzug der Politik aus dem Marktgeschehen geht die Berechenbarkeit der Märkte, wie wir sie bisher kannten, verloren. Mit diesem Sachverhalt müssen die Genossenschaften als verantwortliche Marktakteure, aber ebenso ihre Mitglieder als eigenständige und mündige landwirtschaftliche Unternehmer lernen umzugehen: Ziele und Strategien sind neu zu definieren und anzupassen. Daraus etwaig entstehende Zielkonflikte zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern sollten die genossenschaftliche Solidarität in ihrem Grundsatz doch nicht in Frage stellen, da die genossenschaftliche Entscheidungsfindung aufgrund ihres demokratischen Charakters von je her auf Kompromissen basiert.

4.2.5 Obst und Gemüse

Aktuell zentrale Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die genossenschaftliche Obst- und Gemüsevermarktung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Wettbewerbsfähige Strukturen (durch aktive Gestaltung des anhaltenden Strukturwandels)
- Optimierung der Vermarktung (Anpassung an Nachfrageentwicklung und zielgruppengerechte Exportstrategien)
- Öffentlichkeitsarbeit optimieren (u.a. Markenpflege)
- Qualitätsoffensive (u.a. QS, GlobalGAP, IFS, BRC sowie eigene Handelsklassen etc.)
- Kooperationen und Allianzen (u.a. zum überregionalen Ausgleich von regionalen Erntemengendisparitäten und Austausch von Spezialitäten, zum Risikoausgleich und zur Auslastung verteilter Lagerkapazitäten)

4.2.6 Agrargenossenschaften

Bis zur Wiedervereinigung 1990 wurde die Landwirtschaft in den neuen Bundesländern von rund 4.500 LPG (Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften) und Staatseigenen Gütern betrieben. In den folgenden Jahren lösten sich die LPGen auch durch Entzug der Rechtsformgrundlage und der Notwendigkeit zur Reprivatisierung von Kollektiveigentum entweder auf oder veränderten sich in Nachfolgeorganisationen. Zahlreiche Menschen - überwiegend hoch qualifiziert, spezialisiert und für eine umfassende Leitung eines vielseitigen landwirtschaftlichen Betriebes wenig geeignet - entschieden sich dazu, auch weiterhin in Form von Gemeinschaftsunternehmen die landwirtschaftlichen Betriebe fortzuführen. Hierbei entschieden sich viele dafür, dies in der Rechtsform der Genossenschaft zu tun, da diese in ihren Grundstrukturen den Vorgänger-Rechtsformen ähnlich sind.

Seit der Umwandlung der Betriebe in Agrargenossenschaften werden diese von den genossenschaftlichen Prüfverbänden sowie dem

Deutschen Raiffeisenverband betreut und vertreten. Aktuell sind 792 Agrargenossenschaften Mitglied im Deutschen Raiffeisenverband und werden von den regionalen Prüfverbänden betreut und geprüft (DRV, 2013 Homepage). Im Schnitt kommt es pro Jahr zu ein bis zwei Neugründungen von Agrargenossenschaften (DRV, 2013). Wie die Zahlen in Übersicht 2 es verdeutlichen, unterliegen auch die Agrargenossenschaften dem Strukturwandel und in den vergangenen Jahren ist ihre Anzahl kontinuierlich rückläufig. Ebenso nimmt die Anzahl der Mitglieder in den vergangenen Jahren deutlich ab. Auch bei der Anzahl der Mitarbeiter sind in den letzten Jahren Rückgänge zu verzeichnen. Dies ist auf den technischen Fortschritt und die damit einhergehende fortschreitende Mechanisierung und v.a. teil- und vollautomatisierte landwirtschaftliche Produktionsprozesse zurückzuführen. Die Umsätze konnten hingegen von 1995 bis 2012 tendenziell gesteigert werden.

In Bezug auf die betrieblichen Kennzahlen ist festzuhalten, dass die Betriebsfläche pro Unternehmen im Durchschnitt der letzten Jahre leicht nach oben und unten hin und her schwankt. Aktuell verfügt eine Agrargenossenschaft über durchschnittlich rund 1.716 ha/LF.

Übersicht 2: Kennzahlen zur Entwicklung der Agrargenossenschaften¹

	1995	2000	2005	2008	2010	2011	2012
Unternehmen ¹	918	809	783	872	834	811	792
Umsätze (Mio €)	1.563	1.453	1.404	1.989	1.672	1.784	1.927
Mitglieder (1000)	62	41	38	41	33	31	26
Mitarbeiter	34.328	23.840	19.468	22.900	21.298	18.373	19.093
Kennzahlen²							
Betriebsfläche (ha/Unternehmen)	1.635	1.539	1.697	1.616	1.660	1.730	1.716
Arbeitskräfte (AK/100ha)	2,55	2,07	1,84	1,89	1,60	1,47	1,39
Viehbestand (GV/100ha)	61,6	51,3	52,5	52,4	50,5	46,8	47,1
Umsätze (€/ha LF)	1.172	1.286	1.290	1.610	1.314	1.531	1.594
Umsätze (1.000€/AK)	46,0	62,0	74,4	96,3	81,9	103,9	114,3
Eigenkapital (€/ha LF)	1.979	2.019	2.030	2.600	2.173	2.299	2.441

Quelle: Deutscher Raiffeisenverband (2013): Statistischer Bericht 2013. S. 16-17.

(¹ nur DRV-Mitgliedsunternehmen; ² aus: DRV – Bericht über den Geschäftsbetrieb der Agrargenossenschaften; (nicht repräsentative Stichprobe/nicht identische Unternehmen)).

Auch der über 20 Jahre andauernde Erfolg dieser Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern ist eindrücklicher Beweis dafür, dass Genossenschaften sich insbesondere im Agrarbereich bewähren. Es ist beeindruckend, wie erfolgreich sich die zahlreichen ostdeutschen Agrargenossenschaften am Markt etabliert haben. Dies bestätigt, dass ihre Gründung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vor 20 Jahren der richtige Weg war. Die Agrargenossenschaften stehen jetzt vor der Herausforderung, sich auf der Grundlage des Erreichten weiterzuentwickeln und kreativ und innovativ ihre Zukunft zu gestalten. Sie sind auf der Suche nach neuen Ideen, um sich noch stärker zu positionieren. Und hier könnte man sich einen Austausch mit den westdeutschen Landwirten, der sehr befruchtend für beide Seiten wäre, vorstellen. Im Westen gewinnt der so genannte „erweiterte Familienbetrieb“ mit fünf, sechs Mitarbeitern immer

mehr an Bedeutung. Da sich diese Betriebe häufig schwer tun, qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden, könnte der Genossenschaftsgedanke mit der Möglichkeit der Mitgliedschaft und damit der Beteiligung sehr hilfreich sein. Aus dem gemeinsamen Dialog könnte eine dritte Unternehmensform entstehen, die zwischen dem reinen bäuerlichen Familienbetrieb und den Agrargenossenschaften liegt.

5 Fazit und Ausblick

Rückblick und gegenwärtiger Stand liefern somit belastbare Indizien dafür, dass es sich bei der Genossenschaft um eine tradierte und - insbesondere in Not- und Krisenzeiten - bewährte Kooperations- und Rechtsform handelt. Dies gilt in besonderem Maße auch für Ländliche Genossenschaften.

Rechtsform bedingte Nachteile von Genossenschaften führen zu Konfliktpotentialen, Investitionszurückhaltung, Risikoaversion, Verantwortungs- und Vertrauensverlust und suboptimalen Entscheidungen.

Eine offensive Internationalisierungs- und Exportpolitik, einschl. einer Etablierung von Direktinvestitionen, auf bewährten, insbes. aber auch neuen Hoffnungs- und Zukunftsmärkten können extern zur Problemlösung beitragen.

Darüber hinaus muss angesichts zunehmender Marktliberalisierung und Exportorientierung gerade im Sektor der Agrar- und Ernährungswirtschaft aber auch der Brückenschlag zwischen regionaler Mitgliederverbundenheit und Globalisierung gelingen. Unter Erhaltung der Mitgliederorientierung und des Förderauftrags sollten angesichts der Wettbewerbsverschärfung insbes. auf internationalen Märkten behutsame Wachstumsschritte vorgenommen werden.

Für künftig positive Weiterentwicklungen wird es allerdings mehr denn je darauf ankommen, die hierfür notwendigen unternehmensinternen und externen Entwicklungserfordernisse unter Beachtung der rechtsformspezifischen Stärken hervorzuheben und weiter zu entwickeln. Im Zentrum stehen hierbei die Mitglieder- und Werteorientierung als Alleinstellungsmerk-

male, wobei insbesondere jüngere Mitglieder gewonnen und für die Genossenschaftsidee begeistert werden müssen. Die genossenschaftliche Solidarität ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden. Um bei den Mitgliedern ein genossenschaftliches Bewusstsein hervorzurufen, das sie langfristig an die Genossenschaft bindet, muss die Mitgliedschaft hinreichen attraktiv gestaltet werden. Transparenz, Mitgliederkommunikation und -partizipation stehen somit im Mittelpunkt bzgl. der Erhaltung des bewährten demokratischen Prinzips in Genossenschaften. Bei der Wahl der Kommunikationskanäle und -medien ist darauf zu achten, dass gerade auch potentielle Mitglieder der jüngeren Generation adäquat erreicht werden.

Schließlich bleibt festzustellen, dass es sich für die Mitglieder von Genossenschaften künftig wieder lohnen muss, ihre Genossenschaft als mündige, unternehmerisch denkende Individuen zu nutzen, sie als „Kritische Freunde“, externe Impuls- und Feedback-Geber mit strategischem Blick auf die Geschäftspolitik zu begleiten und sich aktiv dadurch zu beteiligen, dass durch Mitwirkung in den Organen auch Verantwortung übernommen wird. Solche Mitglieder bilden in geradezu idealer Weise das belastbare Rückgrat jeder leistungsstarken Genossenschaft, von der deren Mitglieder durch wirtschaftliche Vorteile und Stärkung ihres eigenen Leistungsvermögens wiederum profitieren.

Jens Kreutzfeldt

Innovationsschmiede Landwirtschaft

Landwirtschaftspreis für unternehmerische Innovationen (L.U.I)

Landwirtschaft hat Zukunft. Das zeigen die zahlreichen Gewinner-Projekte des Landwirtschaftspreises für unternehmerische Innovationen, kurz: L.U.I. Seit nunmehr 17 Jahren prämiieren die Landjugendverbände in Baden-Württemberg, die ZG Raiffeisen eG Karlsruhe und neuerdings der baden-württembergische Genossenschaftsverband innovative Projekte und Geschäftsideen, die der Landwirtschaft und dem ländlichen Raum verbunden sind. Eine innovative baden-württembergische Erfolgsgeschichte.

Wenn es diesen Preis nicht schon gäbe, müsse man ihn erfinden, konstatierte Ministerialdirektor Wolfgang Reimer vom Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg bei der Preisverleihung 2011. Von überragender volkswirtschaftlicher Bedeutung seien Innovatoren, die mit ihren Erfindungen oder neuen Geschäftsmodellen ganze Branchen oder Gesellschaften nachhaltig veränderten.

Dabei sind die Bewerber und Preisträger des L.U.I keine hochbezahlten Produktdesigner, sondern Tüftler. Sie lösen mit ihren Erfindungen praktische Probleme, über die sie im Arbeitsalltag stolpern, oder sie erfüllen mit einem neuen Geschäftskonzept einen konkreten Bedarf, den sie bei Kunden wahrnehmen. Der L.U.I zeigt, dass Erfindungen und Neuerungen nicht nur in Großkonzernen entstehen, sondern direkt bei uns vor der Haustür - ganz ohne Forschungsabteilung. Nicht selten bringen es die mit dem L.U.I prämierten Erfindungen erfolgreich zur Serienreife, doch ihren Ursprung haben sie in der täglichen Praxis.

Dr. Ewald Glaser, Vorstandsvorsitzender der ZG Raiffeisen, Sponsor und Initiator des L.U.I, überrascht es nicht, dass gerade die Landwirtschaft eine so innovationsstarke Branche ist. Landwirte seien der Inbegriff des freien Unternehmers, der etwas „unternehmen“ wolle, nicht „unterlassen“.

„Arbeiten in der Natur mit der Natur fordert jede Menge Ideen und maximale Kreativität“, so Glaser. „Heute gibt es genug Produktionsmittel, das war ja nicht immer so. Man musste sich tagtäglich etwas einfallen lassen, um zu überleben.“ Innovationen entstehen aus Engpässen. Wo sich die Natur über die Evolution veränderten Bedingungen anpasst, braucht die (Land-)Wirtschaft Innovationen, um zu bestehen.

Glaser zeigt sich zuversichtlich, dass dies auch weiterhin so bleiben werde: „Die Ideen werden uns nie ausgehen!“

Unentbehrlich für die Gesellschaft

Stefan Mappus, der den Preis 2010 als damaliger Ministerpräsident von Baden-Württemberg verlieh, bezeichnete die Landwirtschaft als „eine wichtige Triebfeder und unentbehrlich für die Gesellschaft“ – sei es bei der Erhaltung der Kulturlandschaft, der Bioenergie oder der Verpflegung. Ihm sei deshalb vor der Zukunft in Baden-Württemberg nicht bang. „Wir haben ein großes Maß an bodenständigen Menschen, die unser Land mit ihren Ideen voranbringen.“ Das Land lebe von seinem Grips, sagte Mappus. Im Vergleich von 86 untersuchten europäischen Regionen sei der Südwesten Deutschlands Spitze in puncto Innovationskraft. Die L.U.I.-Preisträger sind dafür das beste Beispiel. Diesen Geist der Landwirtschaft in Baden-Württemberg gilt es, zu bewahren.

Der L.U.I. ist das Spiegelbild der gesellschaftlichen und technologischen Gegebenheiten und prägt damit das Image der Landwirtschaft als Zukunftsbranche. Die Gleichung Bauer = traditionell + konservativ stimmt zwar noch, denn landwirtschaftliche Betriebe haben oft eine lange Familientradition. Doch Landwirte sind alles andere als rückständig. „Wie innovativ die Landwirtschaft ist, zeigen die L.U.I.-Projekte Jahr für Jahr“, betonte Peter Hauk, Vorsitzender der CDU-Fraktion im Landtag von Baden-Württemberg, in seiner Ansprache zur Preisverleihung im Jahr 2009. Damit lautet die Gleichung eher: Bauer = traditionell + innovativ. Tradition

ist nur durch Innovation zu halten, denn wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

Das gilt gleichermaßen für den L.U.I selbst. Als „großen Erfolg“ bezeichnet Glaser daher die Tatsache, dass es den Innovationspreis nach 17 Jahren noch gibt. Das Erfolgsgeheimnis liege darin, dass alle berufsständischen Organisationen mit im Boot sind: „Das gibt Kraft.“ Dass aus einer badi-schen Idee ein gesamt-baden-württembergisches Projekt geworden sei, freue ihn ganz besonders, ergänzt er. Doch der L.U.I selbst muss innovativ sein, um weiterhin zu bestehen. Es gilt, den Innovationspreis immer weiter zu entwickeln, neu zu erfinden und ihn als Denkwerkstatt für die landwirtschaftlichen Betriebe in Baden-Württemberg zu nutzen.

Die L.U.I-Siegerprojekte der vergangenen fünf Jahre

1. Preis 2009: Bauerngarten

Familie Knam aus Wolpertswende im Landkreis Ravensburg lädt ihre Kunden ein, selbst Gurken oder Tomaten zu pflücken, Salat, Broccoli, Blumenkohl oder Kräuter zu schneiden sowie Radieschen, Rettich, Karotten oder Zwiebeln zu ziehen oder auch Kartoffeln auszugraben. „Bauerngarten Vorsee“ haben sie das Feld genannt. Mittlerweile kultiviert die Familie 45 verschiedene Gemüsearten. Umrahmt wird der Gemüsegarten durch Apfel-, Pfirsich- und Aprikosenbäume sowie durch Strauchbeeren, Holunder und Kiwisträucher, deren Früchte ebenfalls zum Verkauf angeboten werden. Erdbeeren runden das fruchtige Angebot ab. Die gesamte Gemüse- und Obstanbaufläche ist mit einem Bewässerungssystem ausgestattet. Die Nachfrage ist so groß, dass die Knams die Gemüseanbaufläche auf derzeit gut drei Hektar ausgedehnt und eine Verkaufsinfrastruktur eingerichtet haben. 2007 ist das Angebot, Eier von freilaufenden Hühnern selbst aus dem Nest zu holen, neu dazu gekommen. Was von den Erzeugnissen übrig bleibt, geben die Knams kostenlos an die Tafel CariSATT in Weingarten, eine Einrichtung des Caritasverbandes Bodensee/Oberschwaben.

1. Preis 2010: Mobiles Prüfsystem

Der Landmaschinenmechanikermeister Johannes Baur aus Achstetten-Stetten im Landkreis Biberach hat gemeinsam mit Ernst Riedel von der Berufsgenossenschaft Baden-Württemberg und dem KWF-Prüfingenieur Ekkehard Debner ein mobiles Prüfsystem entwickelt. Dieses System misst die maximale Zugkraft, die Reaktionszeit der Bremskupplungsüberschneidung und die Haltekraft der Bremse einer Seilwinde, und zwar mit bisher nicht da gewesenem geringem Zeitaufwand und sehr hoher Präzision. Diese Innovation bringt eine Kostenersparnis für die Nutzer, liefert präzise und vergleichbare Prüfergebnisse, die einfach über einen angeschlossenen PC dokumentiert und ausgedruckt werden können.

1. Preis 2011: Hebekarre „Apilift“

Der Imkereifachberater Karl-Rainer Koch aus Oppenau im Ortenaukreis hat eine Hebekarre namens „Apilift“ konstruiert. Mit dem Gerät lassen sich Bienenstöcke bis zu einem Gewicht von 100 Kilogramm ohne Kraftaufwand anheben und transportieren. Damit bewirkt die Hebekarre eine große Arbeitserleichterung, spart Zeit und bewahrt Imker vor Gesundheitsschäden. Dank der relativ großen und luftgefüllten Reifen lässt sich der „Apilift“ auch im Gelände einsetzen. Bei der Apimondia 2009 im französischen Montpellier, der weltgrößten Fachmesse für Imkerei, wurde die Hebekarre vorgestellt und bekam eine Goldmedaille für technische Innovationen.

1. Preis 2012: „Vintasticum“

Corina Benz hat mit dem „Vintasticum“ ein ganz besonderes Informations- und Werbekonzept für das Weingut Benz in Lauda-Königshofen entwickelt. Die ehemalige Badische Weinkönigin hat sich bereits in ihrem Weinbau- und Önologiestudium mit dem Thema Erlebnis- und Eventmarketing für die Weinvermarktung beschäftigt. Das Besondere am „Vintasticum“ ist, dass Interessierte beim Besuch nicht nur etwas lernen und Wein probieren, sondern die Inhalte mit allen fünf Sinnen erspüren können. Ausgangspunkt ist der Weinberg, die Tour endet im Holzfasskeller.

1. Preis 2013: Vakuum-Solar-Brennerei

Der Winzer Heinrich Gretzmeier hat ein neues Brennkonzzept entwickelt, das ressourcenschonend und betriebsökonomisch zugleich ist. Bei der Erzeugung von Destillaten muss der Brennkessel in kurzer Zeit auf eine hohe Temperatur gebracht werden. Durch die Erzeugung eines geschlossenen Vakuum-Kreislaufs beim Brennvorgang kann die Siedetemperatur des Alkohols von 78 Grad Celsius auf ca. 35 Grad Celsius heruntersetzt werden. Dadurch kommen die im Betrieb bereits vorhandenen Solarkollektoren als Energielieferant in Frage. Gleichzeitig bedeutet eine Destillation bei niedriger Temperatur eine intensivere Aromenausprägung.

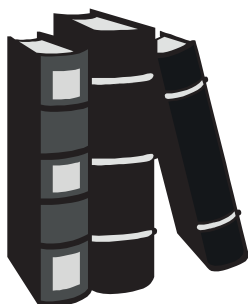
Zum L.U.I

Die ZG Raiffeisen fungiert neben dem baden-württembergischen Genossenschaftsverband als Hauptsponsor für den L.U.I (Landwirtschaftspreis für unternehmerische Innovationen), der von den Landjugendverbänden in Baden-Württemberg ausgelobt wird. Das Ziel: Unternehmerische Innovationen im ländlichen Raum fördern. Bereits 17 Mal haben die L.U.I-Juroren innovative Projekte und Initiativen ausgezeichnet.

Der Förderpreis ist mit insgesamt 5.000 Euro dotiert und wird in drei Kategorien vergeben:

1. Mit dem **Landwirtschaftspreis** werden landwirtschaftliche Betriebe ausgezeichnet, die bereits eine Innovation verwirklicht haben und anderen Unternehmen als Vorbild dienen können.
2. Den **Preis für Unternehmenskooperation** erhalten Firmen, die direkt mit landwirtschaftlichen Betrieben zusammenarbeiten und dadurch spezifische Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten.
3. Ausgezeichnet werden auch Initiativen und Kommunen, Einzelpersonen oder Gruppen für **Projekte, die den ländlichen Raum** fördern.

Weitere Infos unter www.lui-bw.de



Anzeige

Buzziol-Reukauff, Steffi:
Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband
e. V.

22. Juli 2013

Sowohl vor dem regulatorischen Hintergrund nach Basel II als auch aus ökonomischen Gesichtspunkten erfordert eine risikoadäquate Gesamtbanksteuerung künftig die Erfassung aller wesentlichen Risiken einer Bank. Ab 01. Januar 2007 sind damit neben Marktpreis- und Kreditrisiken auch operationelle Risiken in das Risikomanagement von Kreditgenossenschaften zu integrieren. Das umfasst sowohl die verpflichtende Unterlegung mit Eigenkapital als auch die aufsichtsrechtliche Prüfung und Offenlegung dieser dritten wichtigen Risikoart. Nach quantitativen und qualitativen Mindeststandards ist ein operationelles Risikomanagementsystem – unabhängig von der Bankgröße – für jedes genossenschaftliche Kreditinstitut zu entwickeln und zu implementieren.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Genossenschaftsbanken bei diesem Prozess zu unterstützen. Dazu wurde ein pragmatischer Leitfaden konzipiert, der Lösungsansätze für den künftigen Umgang mit operationellen Risiken aufzeigt.

Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Management operationeller Risiken kommen auf Kreditgenossenschaften zu?
- Welche dieser Maßnahmen werden im genossenschaftlichen Bankensektor bereits angewendet und welche sind geplant? Gibt es bereits eine Best Practice?
- Welche Handlungsalternativen haben Kreditgenossenschaften, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen und diese bankintern optimal umzusetzen?

Bestellung:

Fax: 0711/459-23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 59,- € bzw. 49,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Aufsichtsrechtliche Anforderungen an ein Mitglied eines Aufsichtsrates am Beispiel der Volksbanken Raiffeisenbanken

1 Problemstellung

Seit der Finanzmarktkrise sind zahlreiche Reformen der Finanzmärkte umgesetzt worden oder befinden sich noch in der Umsetzung. Auch die interne Aufsicht ist in den Fokus der Politik geraten. Idee ist, dass durch eine weitere Professionalisierung von Aufsichtsratsmitgliedern eine wirksame Unternehmensaufsicht und damit auch eine effektive Unternehmensführung gewährleistet wird. Insgesamt nehmen im Zeitverlauf die Anforderungen an den Aufsichtsrat einer Bank kontinuierlich zu. Im Fokus der Öffentlichkeit stehen zwar die großen und systemrelevanten Kreditinstitute, doch von den steigenden Anforderungen sind auch die Volksbanken Raiffeisenbanken betroffen.¹ Im folgenden Beitrag werden aufsichtsrechtliche Anforderungen einer Volksbank Raiffeisenbank dargestellt und mögliche Aufsichtsmaßnahmen gegen den Aufsichtsrat erläutert.

2 Volksbanken Raiffeisenbanken

Kern der genossenschaftlichen FinanzGruppe bilden die 1.078 Kreditgenossenschaften, die Bankverbindungen zu etwa 30 Millionen Bürgern haben und eine maßgebliche Bedeutung für die deutsche Realwirtschaft besitzen (Firmen- und Privatkundengeschäft). Zum Jahresende 2013 waren rund 17,7 Millionen Personen als Mitglieder an den Kreditgenossenschaften beteiligt. Diese Mitglieder sind unter anderem entweder über die General- oder die Vertreterversammlungen dazu befugt bzw. verpflichtet den Aufsichtsrat zu bestellen. Im Fokus dieser Arbeit stehen die Volksbanken Raif-

¹ Vgl. Schorr, G. (2011): Zum Selbstverständnis des Aufsichtsrates. In: Genograph, Sonderausgabe Aufsichtsrat, S. 3.

feisenbanken. Zu den Kreditgenossenschaften gehören auch genossenschaftliche Ständebanken – namentlich die Sparda-Banken, PSD-Banken, die Badische Beamtenbank, die Deutsche Apotheker- und Ärztebank und die Kirchenbanken. Bedingt durch ihr spezifisches Geschäftsmodell haben diese Banken Besonderheiten, jedoch sind die meisten Anforderungen an Aufsichtsorgane auch auf diese Kreditgenossenschaften zutreffend.

3 Anforderungen an die Bestellung eines Mitglieds

3.1 Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds

Nur natürliche und uneingeschränkt geschäftsfähige Personen können als Mitglied eines Aufsichtsrates bestellt werden.² Des Weiteren muss die zu bestellende Person gemäß § 9 Abs. 2 Satz 1 GenG ein Mitglied der Genossenschaft sein, was aus dem Grundsatz der Selbstorganschaft einer Genossenschaft resultiert. Es können sich auch Personen zur Wahl für ein Aufsichtsratsmandat aufstellen lassen, die kein Mitglied der Genossenschaft sind. Spätestens jedoch mit der Wahlannahme muss die Abgabe einer Beitrittserklärung zwingend vorliegen.³

Bei der Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds hat sich die Generalversammlung über die Kenntnisse und Fähigkeiten des potentiellen Mitglieds zu vergewissern. Zur Beurteilung der Sachkunde, der Zuverlässigkeit und der ausreichenden zeitlichen Verfügbarkeit sind mehrere Unterlagen gemäß § 24 Abs. 1 Nr. 15 KWG bei der BaFin und der Deutschen Bundesbank einzureichen.⁴ Ein neu zu berufendes Aufsichtsratsmitglied hat in diesem Zusammenhang mit der Anzeige seiner Erstbestellung folgende Dokumente bei der BaFin einzureichen: Lebenslauf; Behördenführungszeugnis; Auszug aus dem Gewerbezentralregister; Nachweise über die

² Vgl. Frankenberger, W., Gschrey, E. & Bauer, H. (2011): Der Aufsichtsrat der Genossenschaft, 7. Auflage, DG Verlag, S. 10; Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J. (2012): Genossenschaftsgesetz-Kommentar, 4. Auflage, Beck Verlag, § 9 Rn. 8.

³ Vgl. Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (2), § 9 Rn. 9; Beuthien, V. (2010): Genossenschaftsgesetz-Kommentar, 15. Auflage, Beck Verlag, § 9 Rn. 8.

⁴ Vgl. Boos, K.-H., Fischer, R. & Schulte-Mattler, H. (2012): KWG-Kommentar, 4. Auflage, Beck Verlag, § 36 Rn. 125; BaFin, Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen vom 03.12.2012, Ziffer II Nr. 3.

Teilnahme an Fortbildungen sowie das ausgefüllte Formular der BaFin zur Beurteilung der eigenen Zuverlässigkeit.⁵

3.2 Sachkunde, Zuverlässigkeit und ausreichend Zeit

3.2.1 Sachkunde nach GenG

Jedes Aufsichtsratsmitglied muss über die für eine sachgerechte Mitwirkung erforderliche „Sachkunde“ verfügen. Da der Aufsichtsrat als arbeitsteiliges Kollegialorgan angesehen wird, wird nicht von jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied die gleichen Breite und Tiefe der Sachkunde erwartet. Begründung: Würde gefordert werden, dass jedes Aufsichtsratsmitglied eine ausgeprägte Sachkunde besitzen muss, so wäre der Aufsichtsrat entweder einseitig besetzt oder seine Bestellung insgesamt sehr schwierig, da eine Bank Spezialwissen auf vielen Gebieten erfordert – wie zum Beispiel in den betrieblichen Funktionen Strategie, Personalpolitik, Marketing/Vertriebswege, Rechnungslegung und Risikomanagement.⁶ Im Ergebnis muss nach § 25d Abs. 2 KWG der Aufsichtsrat (nur) in seiner Gesamtheit die Sachkunde (Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen) besitzen, die zur Wahrnehmung seiner Funktion notwendig ist.

Grundsätzlich sind für jedes Aufsichtsratsmitglied betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen unerlässlich. Ein rein gesunder Menschenverstand wird nicht als ausreichend betrachtet.⁷ Das Mitglied darf sich auch nicht blind auf Einschätzungen des Vorstandes oder anderer Kollegen verlassen, es muss Sachverhalte grundsätzlich selbst auf Plausibilität und Schlüssigkeit prüfen können.⁸ In anderen Worten: Jedes Aufsichtsratsmitglied muss sich ohne fremde Hilfe aufgrund von Berichten des Vorstands und des Abschlussprüfers ein Bild von der Lage und Entwicklung der Ge-

⁵ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer II Nr. 3 und BaFin, Checkliste für die einzureichenden Unterlagen bei der Anzeige der Erstbestellung der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen.

⁶ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 11.

⁷ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 12.

⁸ Vgl. Henssler, M., Strohn, L. & Geibel, S. (2014): Gesellschaftsrecht-Kommentar, 2. Auflage, Beck Verlag, § 41 Rn. 2.

nossenschaft machen können.⁹ Das einzelne Aufsichtsratsmitglied muss ferner beurteilen können, ob der Aufsichtsrat in seiner Zusammensetzung, Arbeitsweise und Organisation seinen Aufgaben entspricht.¹⁰ Weiter wird gefordert, dass das Aufsichtsratsmitglied seine Pflichten und die damit zusammenhängenden Vorschriften kennt, wie zum Beispiel die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates.¹¹ Für spezielle Sachkunde kann das Aufsichtsratsmitglied auch auf Sachverständige zurückgreifen, deren Kosten vom zu überwachenden Institut zu tragen sind.¹²

3.2.2 *Sachkunde nach KWG*

Das KWG verlangt von Aufsichtsräten von Kreditinstituten spezifische kreditwirtschaftliche Anforderungen an die Sachkunde. Nach § 25d Abs. 1 Satz 1 KWG ist für Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer persönlichen sowie eigenverantwortlichen Mandatsausübung eine kreditwirtschaftliche Sachkunde erforderlich.

Die erforderliche Sachkunde eines Aufsichtsratsmitglieds orientiert sich an § 25d Abs. 1 Satz 2 KWG. Zunächst müssen Aufsichtsratsmitglieder das jeweilige Geschäftsmodell verstehen. Konkret müssen sie die wichtigsten Geschäftsfelder einer Kreditgenossenschaft kennen (insbesondere das Kreditgeschäft), die damit einhergehenden Risiken beurteilen und gegebenenfalls Änderungsbedarf gegenüber dem Vorstand durchsetzen.¹³

Wer als Organ oder in sonstiger leitender Tätigkeit in der Branche tätig ist, hat in der Regel keine Probleme mit der Sachkunde. Wer in einer anderen Branche oder in der öffentlichen Verwaltung tätig ist, kann die erforderliche Sachkunde erlangen, wenn diese Tätigkeit hauptsächlich auf rechtliche sowie wirtschaftliche Fragestellungen ausgerichtet ist. Bei Kaufleuten im Sinne des Handelsrechts sowie buchführungspflichtigen Land- und Forst-

⁹ Vgl. Henssler, M., Strohn, L. & Geibel, S., J., (Fn 8), § 41 Rn. 2; Beuthien, (Fn 3), § 41 Rn. 12.

¹⁰ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 12.

¹¹ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 12.

¹² Vgl. Mustersatzung § 22 Abs. 2.

¹³ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I.

wirten wird in der Regel von einer allgemeinen wirtschaftlichen Kompetenz ausgegangen. Dabei kommt es für die erforderliche Sachkunde auf die Größe und das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens an. Für Arbeitnehmervertreter mitbestimmter Aufsichtsorgane ist in der Regel von der nötigen Sachkunde auszugehen, soweit sie aufgrund ihrer Tätigkeit mit den rechtlichen und wirtschaftlichen Unternehmensabläufen vertraut sind.

Die Sachkunde ist grundsätzlich bei Bestellung des Aufsichtsratsmitglieds nachzuweisen. In Ermangelung der erforderlichen Sachkunde ist die Mandatsausübung nicht automatisch ausgeschlossen, sondern kann über Fortbildungen erworben werden. Eine Fortbildung zur Kompensation der fehlenden Sachkunde muss entsprechend des Einzelfalls und in Abhängigkeit von den jeweiligen Eigenschaften der Kreditgenossenschaft grundlegende Kenntnisse über folgende Punkte vermitteln: rechtliche und wirtschaftliche Abläufe des Tagesgeschäfts; Risikomanagement; Funktion und Verantwortung als Mitglied des Aufsichtsrates; Grundlagen der Bilanzierung und des Aufsichtsrechts.¹⁴

Die BaFin zertifiziert keine Fortbildungen für die erforderliche Sachkunde, zumal es sich immer um Einzelfallentscheidungen handelt. Mit der Bestellungsanzeige des neuen Mitgliedes oder unverzüglich nach der Fortbildung ist an die BaFin ein Teilnahmenachweis mit der Nennung des Veranstalters, Inhalten und Fortbildungsdauer einzureichen. Eine nachträgliche Fortbildung ist grundsätzlich in den ersten sechs Monaten nach der Bestellung zu absolvieren, sodass Mandatsdauer und Qualifikationszeit zueinander in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Von der Fortbildung bei Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds ist die Weiterbildung im Zeitverlauf der Mandatsausübung zu unterscheiden. Der Aufsichtsrat hat zu gewährleisten, dass die getroffenen Entscheidungen dem aktuellen Informationsstand entsprechen. Die Aufsicht fordert des-

¹⁴ Vgl. Hofmann, S.: Wissensanreicherung - Schulungen des Aufsichtsrats, in: Bankinformation, 4/2012, S. 36; BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I Nr. 1 Buchst. a und c.

halb zur Aufrechterhaltung der geforderten Sachkunde, dass sich die Mitglieder des Aufsichtsrates im notwendigen Umfang weiterbilden, um beispielsweise Kenntnisse über neue Rechtsvorschriften oder Finanzprodukte zu erlangen.¹⁵ Die Fort- und Weiterbildungen haben eigenverantwortlich zu erfolgen, müssen aber durch die jeweilige Kreditgenossenschaft angemessen finanziell und personell unterstützt werden.

3.2.3 *Zuverlässigkeit und Interessenskonflikte*

Aufsichtsratsmitglieder müssen zudem „zuverlässig“ sein. Eine solche Zuverlässigkeit wird angenommen, wenn nach allgemeiner Lebenserfahrung von den persönlichen Umständen ableitbar ist, dass eine ordnungsgemäße und sorgfältige Ausübung des Mandats gewährleistet ist und kein unangemessener Interessenskonflikt vorliegt.¹⁶ Grundsätzlich liegt ein Interessenskonflikt bei jeder Form der wirtschaftlichen Abhängigkeit zwischen Aufsichtsratsmitglied, dessen nahen Angehörigen oder deren Unternehmen zu der überwachenden Kreditgenossenschaft vor.¹⁷ Interessenskonflikte sind grundsätzlich von jedem Aufsichtsratsmitglied frühzeitig gegenüber dem gesamten Aufsichtsrat offenzulegen.¹⁸ Auch im Bericht an die Generalversammlung soll der Aufsichtsrat über den Umgang mit vorgekommenen Interessenskonflikten informieren.¹⁹ Bei wesentlichen und länger andauernden Interessenskonflikten sollte ein solcher Umstand zur Beendigung des betroffenen Aufsichtsratsmandats führen.²⁰

Beispielkatalog, bei dem die Zuverlässigkeit zu versagen wäre:

- Laufende Strafverfahren oder vergangene Strafverfahren, die zu einer Verurteilung geführt haben.

¹⁵ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I Nr. 1 Buchst. d; § 25d Abs. 4 KWG.

¹⁶ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I Nr. 2.

¹⁷ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I Nr. 2.

¹⁸ Vgl. DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband), Corporate Governance Kodex für Genossenschaften vom 20.11.2013, Ziffer 5.5.2.

¹⁹ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.5.3.

²⁰ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.5.3.

- Laufende Ordnungswidrigkeitsverfahren oder vergangene Ordnungswidrigkeitsverfahren im Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die zu Sanktionen geführt haben.
- Gewerberechtliche Eignungs- oder Zuverlässigkeitsprüfungen durch Aufsichtsbehörden mit Negativfeststellungen.
- Die Verwicklung in laufende oder vergangene Insolvenzverfahren, Verfahren zur Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung oder ähnliche Verfahren, welche sowohl die eigene Person als auch ein durch die Person geführtes Unternehmen betreffen können.
- Die Versagung des Betriebs eines Gewerbes, der Geschäftsführung oder der Geschäftsvertretung, wie beispielsweise die Aufhebung oder Versagung einer Registereintragung.
- Bestehendes Angehörigkeitsverhältnis²¹ zu einem Mitglied des Vorstands oder Aufsichtsrates.²²
- Wenn eigene wirtschaftliche Belange im Vordergrund stehen, z. B. wenn das Aufsichtsratsmitglied in einem Konkurrenzverhältnis in einem wichtigen Geschäftsfeld (Kredit-, Einlagen-, Fonds- oder Versicherungsvermittlung etc.) zur Bank steht; das Aufsichtsratsmitglied gegen Entgelt berät, obwohl es aus seinem Amt heraus der Kreditgenossenschaft den Rat schuldet; das Aufsichtsratsmitglied ohne vorherige Zustimmung des gesamten Aufsichtsrates Aufträge erhält oder wenn das Aufsichtsratsmitglied ein Kreditverhältnis mit der Kreditgenossenschaft unterhält und dieses Kreditverhältnis massive Störungen hat und das Engagement nicht vollständig abgesichert ist, so dass die Forderung der Bank nachhaltig zweifelhaft oder sogar ausfallgefährdet ist.

²¹ Angehörige sind die Personen im Sinne des § 11 Abs. 1 Nr. 1 StGB. Hierzu gehören der Ehegatte, der Lebenspartner, die Geschwister des Ehegatten oder des Lebenspartners, der Verlobte, Verwandte und Verschwägte gerader Linie, Geschwister und deren Ehegatten oder Lebenspartner der Geschwister, Pflegeeltern und Pflegekinder.

²² Vgl. BaFin, Angaben zur Zuverlässigkeit der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen.

Um die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern zu wahren, dürfen nach § 25d Abs. 3 Satz 1 Nr. 2 KWG einem Aufsichtsrat maximal zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Begründung: Ehemalige Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat könnten dazu geneigt sein, erforderliche Veränderungen in der Kreditgenossenschaft zu erschweren oder gar zu blockieren, insbesondere wenn ihre Amtszeit von Erfolg gekrönt war.

3.2.4 *Ausreichend Zeit zur Mandatsausübung*

Aufsichtsratsmitglieder müssen zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihres Mandats über ausreichend Zeit verfügen.²³ Maßstab für „ausreichend verfügbare Zeit“ ist eine kritische Zeitphase (Engpasssituation), also eine wirtschaftlich schwierige Zeit (z.B. Fusion, Sanierung, Streit „in“ oder „zwischen“ den Organen), in denen der Zeitaufwand für ein Aufsichtsratsmitglied auch beachtlich sein kann.²⁴

Unter der Prämisse „ausreichend Zeit“ ist die Anzahl der wahrnehmbaren Mandate grundsätzlich limitiert.²⁵ Ein Aufsichtsratsmitglied darf demnach in maximal zwei weiteren Unternehmen ein Aufsichtsratsmandat wahrnehmen, sodass die Maximalanzahl drei beträgt.²⁶ Im Einzelfall kann die BaFin ein weiteres Mandat genehmigen, soweit der Mandatsausübung ausreichend Zeit gewidmet werden kann.²⁷ Diese Mandatsbeschränkung greift jedoch nicht für Unternehmen, die dem gleichen institutsbezogenen Sicherungssystem angehören. Somit sind sowohl die Volksbanken Raiffeisenbanken als auch die Institute der Sparkassenorganisation nicht von dieser Beschränkung betroffen, da diese dezentralen Institutsgruppen nicht benachteiligt werden sollen.²⁸ Diese Sonderregelung wird unter anderem damit begründet, dass sich aus der Bindung an dasselbe Sicherungssystem rechtliche und wirtschaftliche Abhängigkeiten ergeben, die eine Über-

²³ Vgl. BaFin, (Fn. 4), Merkblatt Ziffer I Nr. 2.

²⁴ Vgl. Malik, F. (2008): Die richtige Corporate Governance, Campus Verlag, S. 194.

²⁵ Vgl. § 25d Abs. 3 Satz 4 KWG und DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.4.4;

²⁶ Vgl. § 25d Abs. 3 Satz 1 Nr. 4 KWG.

²⁷ Vgl. § 25d Abs. 3 Satz 4 KWG.

²⁸ Vgl. BT-Drucksache 17/11474; Boos, K.-H., Fischer, R. & Schulte-Mattler, H., (Fn. 4), § 36 Rn. 140.

schreitung der maximalen Anzahl für die Kreditgenossenschaften rechtfertigen.²⁹ Somit können mehrere Aufsichtsratsmandate bei den Volksbanken Raiffeisenbanken wahrgenommen werden, wobei für ein Vorstandsmitglied einer Kreditgenossenschaft die Einschränkung gilt, dass nicht mehr als fünf Mandate bei anderen Kreditgenossenschaften wahrgenommen werden sollten.³⁰

4 Anforderungen an den Aufsichtsrat

4.1 Erforderliche Größe des Aufsichtsrates

Ein Aufsichtsrat setzt sich gem. § 36 Abs. 1 GenG aus mindestens drei natürlichen Personen zusammen.³¹ Die Größe eines Aufsichtsrates steht in einem engen Zusammenhang zu seiner inneren Organisation sowie Arbeitsfähigkeit und stellt damit einen kritischen Faktor für die Effektivität seiner Tätigkeit dar.³² Große Aufsichtsorgane sind schwerfälliger und die Disziplin der Mitglieder kann schwinden, da das einzelne Mitglied in einem großen Aufsichtsrat weniger auffällt und in der Menge untergehen kann, was zu hohen Fehlzeiten, Interesselosigkeit, Verlassen auf andere und ähnlichem Fehlverhalten führen kann. Für die Arbeit im Aufsichtsrat kommt es auf das Zusammenspiel der Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder an. Soziale, kommunikative und kulturelle Kompetenzen, aber auch Team- und Problemlösungsfähigkeit, Veränderungskompetenz und Leistungsbereitschaft sind von besonderer Bedeutung. Konkret sollte auf eine ausgewogene Vielfalt der Unternehmensfunktionen sowie eine angemessene Vertretung von Frauen und eine Altersgrenze geachtet werden („Diversity“).³³

²⁹ Vgl. Boos, K.-H., Fischer, R. & Schulte-Mattler, H., (Fn. 4), § 36 Rn. 140.

³⁰ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.4.4.

³¹ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 36 Rn. 1.

³² Vgl. Malik, F.: (Fn. 24), S. 181 f.

³³ Vgl. § 25d Abs. 11 Satz 2 Nr. 2 KWG; § 24 Abs. 6 Mustersatzung; DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.4.1.

4.2 Zusammenarbeit mit dem Vorstand und dessen Überwachung

Nach § 1 GenG besteht für den Aufsichtsrat die Pflicht im Sinne des Förderauftrags eng und vertrauensvoll mit dem Vorstand zusammenzuarbeiten.³⁴ Die Genossenschaft ist gemeinsam durch Vorstand und Aufsichtsrat zielsystemkonform auszurichten. Konkret ist der Aufsichtsrat in die strategischen Entscheidungsprozesse einzubinden, wobei die praktische Umsetzung allein dem Vorstand obliegt.

Als Hauptaufgabe hat der Aufsichtsrat den Vorstand kontinuierlich zu überwachen.³⁵ In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist eine erhöhte Überwachungspflicht erforderlich.³⁶ Voraussetzung der Überwachung und für die Beurteilung von Chancen und Risiken ist ein gutes Berichtswesen. Dementsprechend hat sich der Aufsichtsrat vom Vorstand regelmäßig die betriebswirtschaftlichen Kerndaten berichten zu lassen (Profitabilität; Liquidität und Cashflow; Marktstellung und Innovationsleistungen; Produktivität von Kapital und Mitarbeitern; Personalpolitik (Fluktuation, Anziehungskraft). Der Aufsichtsrat sollte sich stets ein eigenes Bild von der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der Genossenschaft machen. Zudem dient ein angemessenes und wirksames Risikomanagement dem Aufsichtsrat als Grundlage zur Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion. Der Umfang der Überwachung erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche inklusive der wesentlichen Feststellungen der Innenrevision. Auch ist eine intensive Auseinandersetzung mit Strategie-, Struktur- und Kulturthemen zur Erfüllung der Aufgaben des Aufsichtsrates ratsam.

Die Zusammenarbeit mit dem Vorstand sollte weder von grundsätzlichem Misstrauen noch von blindem Vertrauen geprägt sein.³⁷ Als Leitmaxime könnte „kritisches Vertrauen“ dienen. Beispielsweise sollte bei der Überwachung des Kreditgeschäfts ein Mitglied des Aufsichtsrates stets prüfen und offen hinterfragen,

³⁴ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 3.1.

³⁵ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.1.1.

³⁶ Vgl. Lang, J., Weidmüller, L. & Schaffland, H.-J.: Genossenschaftsgesetz-Kommentar, 37. Auflage, De Gruyter Verlag, 2011, § 38 Rn. 1a.

³⁷ Vgl. Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 10.

- ob man den Kunden als seriös und dessen Geschäft als plausibel bezeichnen kann,
- ob man den Eindruck hat, dass alle wirtschaftlichen Verhältnisse aktuell geprüft und berücksichtigt wurden,
- ob man den Eindruck gewinnen konnte, dass die Kapitaldienstfähigkeit des Kunden gegeben ist und die Kreditierung banküblich abgesichert ist,
- ob das Risiko für das Geschäft noch im Rahmen der für die Bank festgelegten Risikolimits liegt (Maßstab: Risikotragfähigkeitskonzept).

4.3 Zusammenarbeit und Gesamtverantwortung

Der Aufsichtsrat trägt in seiner Gesamtheit die Verantwortung für das Unternehmen (Gesamtverantwortung des Aufsichtsrates). Jedes Aufsichtsratsmitglied hat die Pflicht zur aktiven und sachgerechten Mitwirkung, andere Aufsichtsratsmitglieder zu kontrollieren und die Sitzungen vorzubereiten und daran teilzunehmen.³⁸ Nimmt ein Aufsichtsratsmitglied an weniger als der Hälfte aller Aufsichtsratssitzungen des Geschäftsjahres teil, so erfolgt hierüber in der Regel eine Anmerkung im Bericht des Aufsichtsrates.³⁹ Die Mitglieder sind außerdem dazu verpflichtet an der Generalversammlung teilzunehmen.⁴⁰ Selbstredend ist, dass sich ein Aufsichtsrat in das Gremium kollegial einfügen sollte.

4.4 Verschwiegenheitspflicht

Die Verschwiegenheitspflicht für Aufsichtsratsmitglieder entspricht aufgrund ihrer mitgliedschaftlichen und organschaftlichen Treuepflicht derer von Vorstandsmitgliedern.⁴¹ Insbesondere Betriebsgeheimnisse sind ver-

³⁸ Vgl. Beuthien, V. (Fn. 3), §§ 9 Rn. 8, 41 Rn. 8 und 10.; Vgl. Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (Fn. 2), § 41 Rn. 8.

³⁹ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.4.6.

⁴⁰ Vgl. Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (Fn. 2), § 9 Rn. 9; Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 8.

⁴¹ Vgl. Henssler, M., Strohn, L. & Geibel, S., J., (Fn. 8), § 41 Rn. 3; Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (Fn. 2), § 41 Rn. 10; Beuthien, V., (Fn. 3), § 41 Rn. 16.

traulich zu behandeln.⁴² Ein Verstoß gegen die Verschwiegenheitspflicht kann gemäß § 151 GenG strafbar sein.⁴³

4.5 Innere Organisation des Aufsichtsrates

4.5.1 Ausschussbildung

Der Aufsichtsrat kann zur Erfüllung seiner Aufgaben und Pflichten aus den eigenen Reihen Ausschüsse bilden.⁴⁴ In einem Ausschuss dürfen ausschließlich Aufsichtsratsmitglieder vertreten sein.⁴⁵ Die Bildung von Ausschüssen dient der Effektivitätssteigerung. Bei Volksbanken Raiffeisenbanken üblich sind der Prüfungsausschuss, der Kreditausschuss und ein Personal- oder Nominierungsausschuss. Zur Aufgabe des Prüfungsausschusses gehört die Mitwirkung an der gesetzlichen Prüfung; die Vornahme von weiteren Prüfungshandlungen, z. B. die Prüfung des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems und die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems; die Prüfung der Rechnungslegung und der Compliance sowie die Überwachung der Berichtigung und Beseitigung von Prüfungsfeststellung und Mängeln. Aufgabe des Personal- bzw. Nominierungsausschusses ist die Bewerbersuche für Vorstandsmandate sowie die Vorbereitung von Wahlvorschlägen für Aufsichtsratsmandate unter Berücksichtigung der Vielfalt von Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen für das jeweilige Organ.⁴⁶ Daneben begleitet der Personalausschuss die Personalpolitik des Vorstands und überwacht die angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme von Vorstandsmitgliedern und der Mitarbeiter. Im Kreditausschuss werden sowohl strategische als auch operative Maßnahmen im Kreditgeschäft behandelt. Die Bewilligung von Krediten erfordert eine besondere Sachkunde und stellt aufgrund der sensiblen Kreditneh-

⁴² Vgl. Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (Fn. 2), § 41 Rn. 10; Beuthien, V., (Fn. 3), § 9 Rn. 8 und § 41 Rn. 16.

⁴³ Vgl. Henssler, M., Strohn, L. & Geibel, S., J., (Fn. 8), § 41 Rn. 3.

⁴⁴ Vgl. Lang, J., Weidmüller, L. & Schaffland, H.-J., (Fn. 36), § 38 Rn. 43; § 4 Abs. 1 Mustergeschäftsordnung; § 22 Abs. 2 Mustersatzung.

⁴⁵ Vgl. Lang, J., Weidmüller, L. & Schaffland, H.-J., (Fn. 36), § 38 Rn. 43; § 4 Abs. 1 Mustergeschäftsordnung; § 22 Abs. 2 Mustersatzung.

⁴⁶ Vgl. § 25d Abs. 11 Satz 2 Nr. 1 KWG.

merdaten eine erhöhte Geheimhaltung an die Mitglieder.⁴⁷ Neben den oben genannten Ausschüssen kann der Aufsichtsrat jederzeit nach Bedarf weitere Ausschüsse bilden, wie zum Beispiel einen Strategie-, Risiko-, Bau- oder Fusionsausschuss. Für alle Ausschüsse gemeinsam gilt eine Verpflichtung zur regelmäßigen Berichterstattung durch den Ausschussvorsitzenden gegenüber dem gesamten Aufsichtsrat über die Ausschussarbeit.⁴⁸

Die Übernahme der europäischen Richtlinie CRD IV ins nationale Recht führte zu Neuerungen im KWG, die für die Volksbanken Raiffeisenbanken zu ergänzenden Anforderungen nach § 25d Abs. 7 ff. KWG führen. Explizit wird eine Ausschussbildung in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell erforderlich. Diese sogenannte Proportionalitätsklausel sorgt dafür, dass Kreditgenossenschaften mit einem allgemein unkomplizierten und risikoarmen Geschäftsmodell nicht zur Ausschussbildung nach dem KWG verpflichtet sind.⁴⁹ Soweit keine Ausschüsse gebildet werden, obliegen die Ausschussaufgaben des § 25d KWG dem gesamten Aufsichtsrat.

4.5.2 Aufsichtsratsvorsitzender

Die Tätigkeit des Aufsichtsrates wird durch den Aufsichtsratsvorsitzenden koordiniert, indem dieser beispielsweise die Sitzungen des Aufsichtsrates einberuft und leitet.⁵⁰ Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Beschlüsse des Aufsichtsrates zu vollziehen bzw. für dessen Vollzug zu sorgen.⁵¹ Er hat außerdem die Einhaltung der satzungsmäßigen Regelungen zu verantworten und alle Aufsichtsratsmitglieder über den Beginn der gesetzlichen Prüfung nach § 53 GenG unverzüglich zu informieren.⁵² Der Aufsichtsratsvorsitzende wird grundsätzlich auch in den Ausschüssen den Vorsitz führen.

⁴⁷ Vgl. Frankenberger, W., Gschrey, E. & Bauer, H., (Fn. 2), S. 34.

⁴⁸ Vgl. DGRV (Fn. 18), Ziffer 5.3.1; § 4 Abs. 2 Mustergeschäftsordnung.

⁴⁹ Vgl. BT-Drucksache 17/13541, S. 4; Bartsch, A., Europäisches Aufsichtsrecht bringt neue Aufgaben für den Aufsichtsrat. In: Genograph, 3/2014, S. 24; Conrads, R. und Walter, K.-F., Neue Anforderungen an die Ausschüsse. In: Bankinformation 4/2014, S. 75 f.

⁵⁰ Vgl. DGRV, (2013), Ziffer 5.2; § 11 Abs. 1 Buchst. a Mustergeschäftsordnung.

⁵¹ Vgl. § 11 Abs. 2 Mustergeschäftsordnung.

⁵² Vgl. Lang, J., Weidmüller, L. & Schaffland, H.-J., (Fn. 36), § 36 Rn. 55 und 78; § 9 Abs. 1 Mustergeschäftsordnung.

Im Personalausschuss sollte er als Vorsitzender fungieren, da dieser in der Regel auch die Vorstandsverträge behandelt und der Aufsichtsratsvorsitzende als Vertreter der Kreditgenossenschaft regelmäßig die Dienstverträge mit den Vorstandsmitgliedern zu unterzeichnen hat.⁵³ Um Interessenskonflikte zu vermeiden und Unabhängigkeit zu gewährleisten, sollte der Aufsichtsratsvorsitzende in der Regel nicht als Vorsitzender im Prüfungsausschuss agieren, da der Aufsichtsratsvorsitzende dem Vorstand häufig am nächsten steht.⁵⁴ Dies ist auch damit zu begründen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende dazu angehalten ist mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßigen Kontakt zu pflegen, um beispielsweise über die Strategie, die Geschäftsentwicklung, das Risikomanagement und die Compliance der Kreditgenossenschaft zu beraten.⁵⁵

5 Abberufung und Tätigkeitsverbot durch die BaFin

Fehlt es an der geforderten „Sachkunde“, „Zuverlässigkeit“ oder „Zeit“, so kann die BaFin gemäß § 36 Abs. 3 Satz 1 KWG eine Abberufung des Mitglieds verlangen oder die Mandatsausübung untersagen. Gleiches gilt, wenn sorgfaltswidriges Verhalten bei Ausübung der Kontroll- und Überwachungsfunktion zur Nichtaufdeckung von wesentlichen Verstößen der Kreditgenossenschaft gegen die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung geführt hat und dieses Verhalten schwerwiegend ist oder trotz Verwarnung durch die BaFin fortgesetzt wird.

Missstände bei der Sachkunde kann die BaFin zum einen über die bei der Bestellungsanzeige einzureichenden Unterlagen feststellen und zum anderen ist diese Feststellung durch Hinweise Dritter oder auch innerhalb der laufenden Aufsichtstätigkeit möglich, wie zum Beispiel im Rahmen von Jahresabschluss- oder Sonderprüfungen.⁵⁶

⁵³ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.2; § 18 Abs. 3 Mustersatzung; § 11 Abs. 1 Buchst. B; Mustergeschäftsordnung; Frankenberger, W., Gschrey, E. & Bauer, H., (Fn. 2) S. 35.

⁵⁴ Vgl. Frankenberger, W., Gschrey, E. & Bauer, H., (Fn. 2), S. 36.

⁵⁵ Vgl. DGRV, (Fn. 18), Ziffer 5.2.

⁵⁶ Vgl. Boos, K.-H., Fischer, R. & Schulte-Mattler, H., (Fn. 4), § 36 Rn. 125 f.

Neben einem Abberufungsverlangen kann die BaFin auch die Ausübung der Tätigkeit der Aufsichtsratsmitglieder untersagen. Für ein Tätigkeitsverbot sind dieselben Voraussetzungen wie bei der Abberufung erforderlich. Ein Tätigkeitsverbot ist insbesondere dafür gedacht, dass die BaFin das betreffende Mitglied unverzüglich von der Mitwirkung entbinden kann, da eine Abberufung zum Beispiel erst von einer einzuberufenden Generalversammlung beschlossen werden muss.⁵⁷

6 Zusammenfassende Gedanken

Der Aufsichtsrat trägt in seiner Gesamtheit die Verantwortung für die Bank. Er hat strategische Aufgaben und muss den Vorstand überwachen. Damit er seine Aufgaben erfüllen kann, muss er aktiv die Diskussion mit dem Vorstand suchen und kritische Fragen stellen. Dazu braucht er besondere fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen. Zu den allgemeinen Anforderungen jedes einzelnen Mitglieds zählen die Sachkunde, die Zuverlässigkeit und eine ausreichend verfügbare Zeit. Grundlage der Tätigkeit des Aufsichtsrates ist das Recht und Gesetz. Doch mit bloßer Regel- und Gesetzestreue ist es nicht getan. Bereits um 1340 hat *Ambrogio Lorenzetti* im Palazzo Pubblico von Siena eine „Allegorie der guten und schlechten Regierung“ skizziert. Danach sind für eine „gute Verwaltung“ christliche Tugenden (Glaube, Liebe, Hoffnung) und weltliche Tugenden notwendig (Gerechtigkeit, Tapferkeit, Besonnenheit, Klugheit, Hochherzigkeit und der Friede). *Lorenzetti* stellt der guten Verwaltung auch eine schlechte gegenüber. In ihr herrschen Verrat, Betrug, Wut und Zwietracht. Überwölbt wird die Tyrannei von den Lasten Geiz, Hochmut und Eitelkeit. Die Gerechtigkeit liegt dabei gefesselt am Boden. Für die Verwaltung einer Genossenschaft allgemein und für die Anforderungen an den Aufsichtsrat ist das ein gutes Bild.

⁵⁷ Vgl. Boos, K.-H., Fischer, R. & Schulte-Mattler, H., (Fn. 4), § 36 Rn. 134; Pöhlmann, P., Fandrich, A. & Bloehs, J., (Fn. 2), § 36 Rn. 16.

Thomas Honold-Reichert

**Vom 3-Banken-Modell zur Dualen Bank.
Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
der Volksbanken Raiffeisenbanken**

Das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken basiert seit jeher auf den Pfeilern Förderung der Mitglieder und Verankerung in der Region. Daraus ergeben sich die naturgemäße Nähe zu ihren Kunden und die Verpflichtung, durch geeignete Finanzprodukte für die wirtschaftlichen Herausforderungen dieser Kunden Lösungen anzubieten. Genossenschaftliches Bankgeschäft war daher zu allen Zeiten kundenzentriert.

Was aber tun, wenn diese Kunden aufgeklärter, unabhängiger werden? Wenn lokale Nähe durch mediale Nähe übertrumpft und damit weniger wichtig wird? Wenn Märkte immer transparenter werden? Wenn Anforderungen steigen: Technik, Knowhow, Regulatorik?

Um den sich wandelnden Kundenanforderungen gerecht zu werden, wurde der Vertrieb bereits in den 1990er Jahren aufgeschlüsselt in die Bereiche Service, Privat- und Firmenkundengeschäft. Hierdurch sollte zum einen mehr fachliches Knowhow und Spezialistenwissen geboten werden. Zum anderen diente dies auch zur Kostenreduktion im einfachen Retailgeschäft.

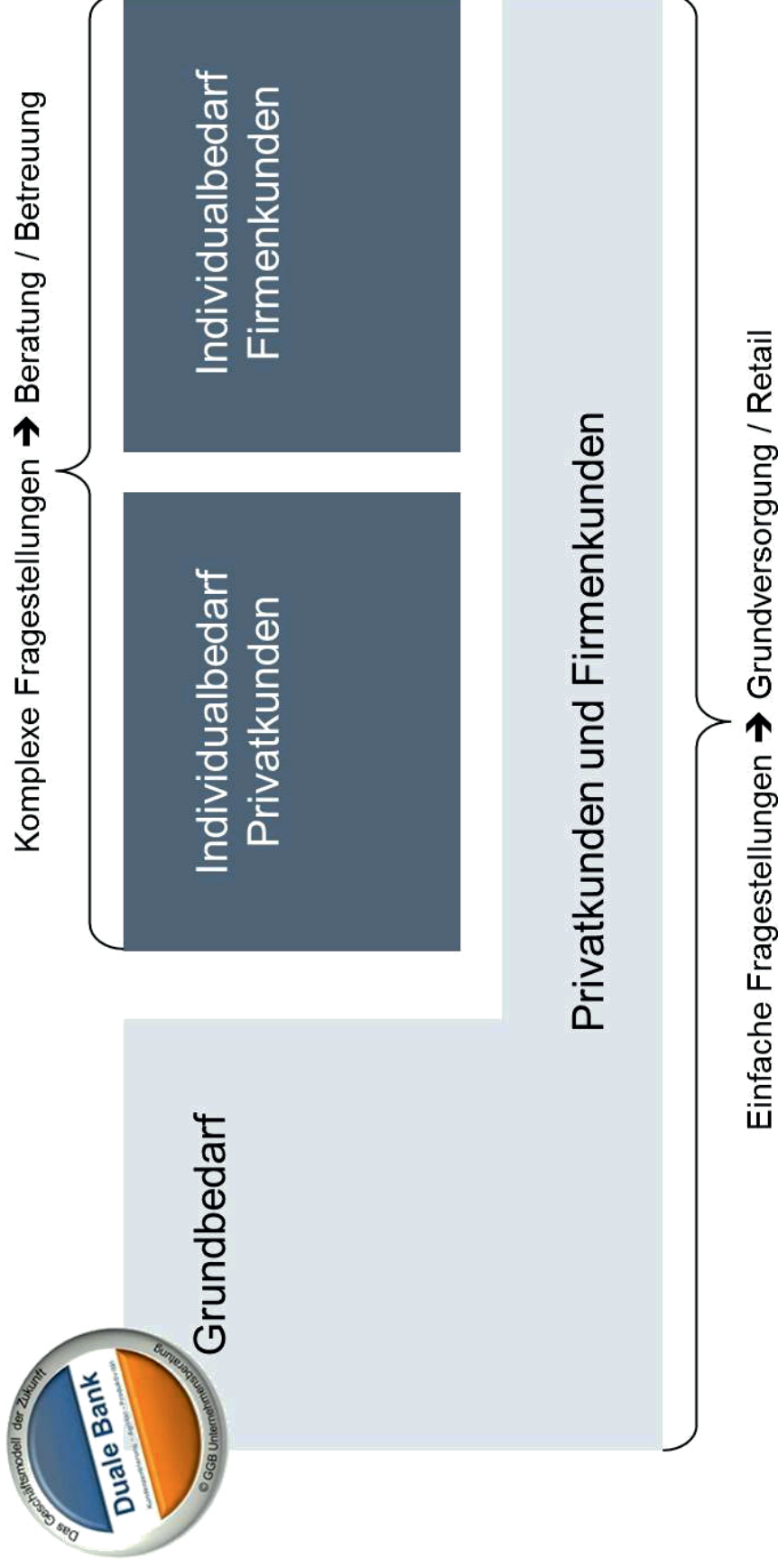
Den steigenden Anforderungen auf der rechtlichen Seite kamen die Banken ab den 1990er Jahren mit der Trennung von Markt und Marktfolge nach. Aufbau und Struktur von Banken wurden aufgeteilt in die Bereiche Vertrieb, Produktion und Steuerung. Daraus wurde letztlich das 3-Funktionen-Modell entwickelt. Dieses Modell hat seit den 2000er Jahren seine Gültigkeit.

Die großen Herausforderungen für die Volks- und Raiffeisenbanken heißen daher auch heute weiterhin: wie positionieren sie sich am Markt im Spannungsfeld von Qualität und Kosten (und damit Preis) und wie kann es ge-

lingen, aufsichtsrechtliche Normen zu erfüllen ohne unter ihren Lasten erdrückt zu werden.

Wir wollen uns in dieser Betrachtung insbesondere der vertrieblichen Seite widmen. Denn zum einen herrscht hier deutlich mehr Gestaltungsspielraum, zum anderen liegt hier die Existenzberechtigung der Bank. Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, Leistungen zu produzieren, die auf Nachfrage bei potenziellen Kunden stößt, wird es überleben. Und damit sind wir wieder direkt beim Geschäftsmodell der genossenschaftlichen Bank. Die Leistungserstellung muss kongruent sein zur Leistungserwartung (der Kunden und Mitglieder), andernfalls wird sie immer seltener nachgefragt. Gerade deshalb ist es so wichtig, die Bedarfe seiner Kunden zu kennen. Und dies gilt sowohl hinsichtlich der derzeitigen wie auch der potenziellen Kunden. Für die genossenschaftliche Bank gilt dies umso mehr, als es nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sinnvoll ist, erfolgreich am Markt zu sein, sondern auch und zuallererst aus der Zwecksetzung des genossenschaftlichen Förderauftrags. Denn nur wenn der Genossenschaftsbank die Anforderungen und die Wünsche der Mitglieder bekannt sind, ist es möglich mit geeigneten Leistungen „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder [...] durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Gleichzeitig wird diese Erfüllung des § 1 GenG langfristig und dauerhaft nur dann möglich sein, wenn sich dabei auch ein betriebswirtschaftlicher Erfolg einstellt. Die Wertschöpfung muss also zumindest kostensensibel, wenn nicht kostenminimierend erfolgen. Produktivität ist das Schlagwort, das die heutige und zukünftige Gestaltung der Wertschöpfungskette prägen muss.

Vom Drei-Banken-Modell zur Dualen Bank: Vom Kunden her denken



- Parallel hierzu:**
- Wiederbelebung der Wurzeln → Mitgliederförderung mit Vertriebspotenzial
 - Technische Entwicklung zur Verschlankung der Produktion → Kostensenkungspotenzial
 - Spezialisierung und Ausdifferenzierung in der Steuerung → Gesamtbankblick

Welche Veränderungen kennzeichnen also heutiges Kundenverhalten? Da ist zum einen die bereits angesprochene Emanzipation der Kunden. Kunden heute wollen nicht mehr bevormundet sein von wohlmeinenden Produkt-Anbietern, die vorgeben, schon zu wissen, was *der* Kunde wünscht. Dies bedeutet, dass Kunden ganz individuell entscheiden, ob sie etwas einfach oder kompliziert empfinden und daher sich selbst bedienen oder eine umfassendere Begleitung und Beratung benötigen. Dies ist geprägt durch ihre je individuellen Erfahrungen und Einstellungen. Ich möchte dies an einem ganz einfachen Beispiel deutlich machen: Wenn ein Bankkaufmann einen (weiteren) Anzug kaufen möchte, auch wenn es vielleicht ein besonders festlicher sein soll, dann wird er diesen vermutlich ohne großen Beratungsbedarf selbständig im Kaufhaus erwerben (oder bei einer Standardfigur auch im Internet bestellen). Berufsgruppen, die auf dieses Kleidungsstück in ihrem Arbeitsalltag weniger angewiesen sind, werden sich da deutlich schwerer tun, werden sicherlich lieber auf eine Beratungsunterstützung zurückgreifen. Der Komplexitätsgrad hängt also nicht unbedingt vom Produkt ab, sondern von der Beziehung des Nutzers zu diesem Produkt. Andererseits kann auch der erfahrenste Anzugskäufer unter Umständen die Atmosphäre und das Ambiente einer Herrenboutique schätzen und sich diesen „Luxus“ gönnen wollen. Ähnlich verhält es sich mit dem Wertpapierkauf, der Kreditfinanzierung oder der Zahlungsverkehrsteilnahme.

Hieraus ergibt sich zum zweiten, dass Kunden höchst individuell entscheiden, wann sie zur Bank kommen, wo sie dies tun und wie dieser Kontakt stattfinden sollte. Eine Bank mit Kundengeschäft muss hierfür heute viele verschiedene Zugangskanäle bieten, die häufig parallel genutzt werden. Deshalb ist heute immer häufiger nicht nur vom Multi-Channel-Banking, sondern vom Omni-Channel-Banking die Rede. Es gilt also nicht nur, eine Vielzahl von Zugangswegen zur Bank respektive Vertriebskanälen von der Bank bereitzustellen bzw. zu nutzen, sondern auf allen Kanälen gleichzeitig zu interagieren. So gibt es genügend Beispiele, wie traditionell stationäre Banken virtuelle Filialen eröffnen (HypoVereinsbank) oder Banken

mit explizitem Fernbankcharakter weitere, neue Filialen in (zumindest größeren) Städten errichten (BB-Bank).

Hinzu kommt als Drittes eine gestiegene Transparenz, die insbesondere bezüglich der Preise von (Finanz-)Produkten unbarmherzig ist. Während vor Jahren Preisvergleiche einzig von unabhängigen Einrichtungen wie Finanztest durchgeführt und in der Folge in Tageszeitungen veröffentlicht wurden, sind dies heute einschlägige Portale im Internet. Von der Festgeldkondition über das Girokontomodell bis zur Baufinanzierung wird hier nahezu jedes Preisdetail beleuchtet. Deutlich schwieriger ist der Qualitätsvergleich. Doch auch hier schaffen soziale Netzwerke im Internet zunehmend Transparenz. Dem filial-geprägten Bankgeschäft bleibt da ähnlich wie dem stationären Handel nur die Hoffnung auf den sogenannten ROPO-Effekt, d.h. dass Kunden ihrem „research online“ ein „purchase offline“ folgen lassen.

Aus all diesen Überlegungen resultiert die Anforderung, dass eine kunden-zentrierte (dem Erfolg der Mitglieder verpflichtete) Bank dual aufgestellt sein muss. Sie teilt sich mithin auf in einen Bereich Grundversorgung (das Retailgeschäft) und einen Bereich Beratung/Betreuung (das Individualgeschäft). Die zentralen Erfolgsfaktoren „Produkt + Preis“ in der Grundversorgung und „Qualität + Betreuung“ im Individualgeschäft bestimmen die jeweiligen Gestaltungsparameter für diese beiden Säulen des Vertriebs der Dualen Bank. Die Duale Bank strebt dabei in beiden Säulen einen Ausbau der Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden und eine weitest mögliche Bindung dieser Mitglieder und Kunden an die Bank an. Ausgestaltung, Zielfokus und Intensität und damit korrespondierend der betriebswirtschaftliche Aufwand variieren jedoch deutlich. Dies soll anhand einiger Gestaltungsparameter deutlich werden:

- **Preisfokussierung:** Während in der Grundversorgung der günstige Preis entscheidend ist, ob es zu einem Produktabschluss kommt, geht im Individualgeschäft Qualität vor Preis. Dies bedeutet nicht, dass Preise hier gar keine Rolle spielen, sie stehen jedoch, wie viel-

fältige Untersuchungen zeigen, erst an dritter oder vierter Stelle. Wichtiger ist die kundenorientierte Beratung, proaktive Betreuung und eine Sicherheit verkörpernde Marke.

- **Produktspektrum:** In der Grundversorgung ist eine Konzentration auf wenige, leicht verständliche und einfach konzipierte Produkte wichtig. Nur so können die erforderlichen geringen Stückkosten entstehen, die für die Preisgestaltung unabdingbar sind. Auf der anderen Seite werden im Individualgeschäft ganz andere Anforderungen gestellt. Hier geht es nicht um Produkte, sondern um die Gestaltung von Lebensprojekten der Kunden. Entsprechend kommen ganze Produktbündel und ggf. individuell konzipierte Leistungen zum Angebot.
- **Prozessgestaltung:** Für das erfolgreiche Retailgeschäft entscheidend sind schlanke Prozesse und eine fallabschließende Bearbeitung am Markt: keine Schnittstellen, keine Mehrteiligkeit der Prozesse, möglichst automatisiert durch Eigenproduktion des Kunden (Selbstbedienung im Web oder am Automat). Die Prozesse der Beratungs-/Betreuungseinheit sind demgegenüber auf eine hohe Nettomarkzeit getrimmt. Komplexität und ggf. Risikogehalt der Geschäftsvorfälle erfordern häufig eine Funktionstrennung und ermöglichen dem Kundenkontaktmanager die volle Konzentration auf den Kunden.
- **Marketing:** Die Marketingaktivitäten im Bereich der Grundversorgung zielen auf Penetration und Produktnutzen (d.h. schnelle, absatzorientierte Werbung). Im Individualgeschäft hingegen stehen die Beziehung und die Leistungsqualität im Zentrum der Werbeaussagen und finden auch ihren Niederschlag bspw. in der Durchführung von Events und Informationsveranstaltungen.



Attraktiv auf allen Vertriebs- und Zugangswegen



Die duale Mitglieder- und Kundenbank

Grundversorgung
(Retailgeschäft)

Beratung / Betreuung
(Individualgeschäft)

Preis / Produkt

Qualität / Betreuung

Ausbau der Beziehung und Bindung mit Mitgliedern und Kunden

- Schlanke Prozesse
- Günstiger Preis
- Wenige Produkte
- Hohe Stückzahlen
- Geringe Stückkosten
- Marketing: Penetration und Produktnutzen

**Förder-
auftrag**

- Hohe Nettomarkzeit
- Qualität vor Preis
- Lebensprojekte
- Betreuung / Beratung
- Empfehlungsgeschäft
- Marketing: Beziehung und Leistungsqualität

**Alle „Einwohner“ im Markt -
Bringgeschäftsoffensive**

**Kunden / Nichtkunden mit
Potenzialen - Beratungsoffensive**

Vertrieboptimiert und kostenoptimiert

Die Gestaltungsparameter gilt es nun so auszuformen, dass im Retailgeschäft eine Bringgeschäftsoffensive entsteht. Alle Einwohner im Markt bilden die Zielgruppe der vertrieblichen Aktivitäten. Diese beschränken sich aber auf das (standardisierte) „Aufmerksam-Machen“ der Kunden und möglicher Interessierter. Zum Beispiel per Mailing oder Anzeige in Zeitungen bzw. im Internet, seltener per Radio oder TV-Spot. Ein möglicher Kaufakt wird dann aber vom Kunden initiiert, es erfolgt keine aktive, persönliche Ansprache. Das Bringgeschäft wird also (standardisiert) angestoßen. Dies gelingt insbesondere durch eine Konzentration auf die einfachen Produkte des Grundbedarfs wie Liquidität (inkl. Konsumfinanzierung) und Vermögen (v.a. Sparen und Anlegen). Erst in zweiter Linie stehen dann Standardlösungen im Bereich Absicherung und Vorsorge. Damit gelingt es aber auch, diese Leistungen über alle Vertriebswege in klar definierten Standardprozessen abzuwickeln. Und so die Kosten gering zu halten. Notwendige Rahmenbedingung für den Erfolg dieser Bringgeschäftsoffensive ist ein professionelles Marketing, das sich um den gezielten Aufbau und die permanente Pflege der Leistungsmarken des Unternehmens kümmert und gleichzeitig das Wissen um Kunden und ihre Bedarfe aufbaut und pflegt.“

Im Individualgeschäft findet hingegen eine Beratungsoffensive statt. Diese fokussiert ausschließlich auf Kunden und Nichtkunden mit entsprechendem Potenzial. Im Mittelpunkt der Kontaktmöglichkeiten zwischen Bank und Kunde steht der direkt zugeordnete Berater als zentraler Ansprechpartner und Beziehungsmanager. Er orchestriert sozusagen die verschiedenen Vertriebswege-Instrumente. Er hat – in seiner Betreuungsfunktion für die finanzwirtschaftlichen Themen der Kunden mit Individualbedarf – den Überblick über das kundenspezifisch stimmige Leistungsportfolio. Entsprechend erfolgt auch eine aktive und persönliche Ansprache des Kunden.

Entscheidend ist dabei, die geeigneten Kunden zu erkennen und zu segmentieren. Denn es ist nicht mehr ausreichend, nur über einfache Kriterien wie Einkommen oder (bereits in der Bank bekanntes) Vermögen zu analysieren. Vielmehr gilt das Augenmerk auch den Lebensprojekten von Menschen (oder auch Unternehmen, man denke nur an die Nachfolgeregelung in mittelständischen Familienunternehmen). Hier ist Interaktion zwischen Bank und Kunden gefragt. Auch die zentrale Potenzialermittlung mit marktanalytischen Methoden durch die zentrale Vertriebssteuerung wird im Rahmen der Segmentierung von Kunden für den Individualbedarf deutlicher ins Blickfeld rücken müssen.

Während also in der Grundversorgung die Wertschöpfung aus wachsendem Bringgeschäft, hohen Produktmengen mit kleinen Margen und dem Weglassen aller nicht notwendigen Dinge entsteht, wird bei der individuellen Beratung die vom Kunden erlebte Qualität die Erlösgröße bestimmen. Eine Strategie des „alles jederzeit für jeden zum gleichen Preis und in undifferenzierter Qualität“ ist zukünftig nicht mehr finanzierbar. Preissensible Kunden sind nicht länger bereit, für eine Qualität, die sie in dieser Form nicht benötigen, den überhöhten Preis zu bezahlen. Und am anderen Ende der Skala wird Qualität nur dann wahrgenommen und führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit, wenn sie begeistert und überrascht und nicht bloß die erwartbaren Leistungsparameter abbildet. Diese eindeutig aus der Perspektive des Kunden (und Mitglieds!) argumentierende strategische Positionierung der Volks- und Raiffeisenbank führt zu einer Verbindung von Kundenorientierung und Betriebswirtschaft.

Das Zukunftsbild der Dualen Bank stellt damit einen Lösungsansatz dar, das genossenschaftliche Geschäftsmodell auch unter den zukünftigen Anforderungen des Marktes erfolgreich fortzuführen. Wie in jedem Unternehmensentwicklungsprozess gilt es dabei alle Gestaltungsfelder hinsichtlich ihres Veränderungsbedarfs zu beleuchten. Dies sind beispielsweise:

- die Gestaltung des jeweiligen Zugangswegs (Touchpoints),
- die Anpassung des entsprechenden Leistungsportfolios,
- die Entwicklung der handelnden Mitarbeiter,
- die Gestaltung von Strukturen und Prozessen inkl. Technik.

Der Weg zur Dualen Bank ist kein Projekt, das nebenher läuft. Es ist ein langfristiger, strategischer Prozess mit einem klaren übergeordneten Zielbild für die Zukunft des genossenschaftlichen Bankgeschäfts.

Mathias Weis

Gedanken zu einer „gefährlichen“ Kennzahl

Warum die Eigenkapitalrendite sich nicht zur Erfolgsmessung eignet

Auch sieben Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise scheint die Frage, wie es überhaupt dazu kommen konnte, noch nicht hinreichend beantwortet. Wie konnte es passieren, dass ein derart *nicht nachhaltiges* Geschäftsprinzip wie die massenweise Hypothekarkreditvergabe an von vornherein zahlungsunfähige Schuldner unter dem Stichwort „Subprime-Krise“ erst die Finanzwelt ins Unglück stürzte, um anschließend in Form einer Rezension die Realwirtschaft in Mitleidenschaft zu ziehen und sich schließlich zu einer Staatsschuldenkrise auszuweiten, die zwischenzeitlich den Fortbestand der europäischen Gemeinschaftswährung auf den Prüfstand stellte?

Zwar füllt die Literatur hierzu mittlerweile Bände, aber es lässt sich trefflich darüber streiten, ob dabei der Finger immer in die richtige Wunde gelegt wird. Je nach Weltanschauung und politischer Grundhaltung ist oft pauschal entweder vom Markt- oder vom Staatsversagen die Rede. Befriedigend sind derlei Antworten nur bedingt.

Vielmehr lohnt es sich, einmal die Frage nach den grundsätzlichen Handlungsmaximen für wirtschaftliches und politisches Handeln zu stellen. Was sind eigentlich die zentralen Entscheidungskriterien der Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik? Woran orientieren sich Entscheidungsträger heutzutage?

Zwar stehen ihnen dank moderner Informationstechnologien heute alle möglichen Informationen quasi in Echtzeit und nahezu unbegrenzt als Entscheidungsvariablen zur Verfügung. Aber aufgrund begrenzter Zeitbudgets und vielleicht auch, weil sich plakative und leicht verständliche Messgrößen leichter kommunizieren lassen, wird ein vermeintlicher Erfolg oder Misserfolg dann eben doch an der Erreichung mehr oder weniger sinnvoll

messbarer Ziele festgemacht. Dies ist in der Politik kaum anders als in der Wirtschaft.

So lässt sich die Politik nach wie vor dafür feiern, wenn das Bruttoinlandsprodukt (BIP) steigt, in der Annahme, das Wachstum des BIP würde den Wohlstand einer Gesellschaft mehren. Doch dieser Zusammenhang ist nur bedingt wahr. Solange Schäden, die durch eine wirtschaftliche Tätigkeit entstehen, nicht in korrektem Maße vom BIP abgezogen werden, wirkt jeder Verkehrsunfall wohlstandssteigernd, weil in Folge eines Unfalls Reparatur- und evtl. auch Gesundheitsleistungen nachgefragt werden. Ein Unfallopfer käme zwar nie auf die Idee, das ihm zugestoßene Unglück als Wohlstandssteigerung zu betrachten, unser verkürztes System der Wohlstandsmessung tut aber genau das. Die Liste an Beispielen ließe sich noch beliebig verlängern. Aber so lange selbst einer über mehrere Jahre tagenden Enquetekommission des Deutschen Bundestages keine bessere Alternative zur Messung unserer Lebensqualität einfällt, wird sich die Politik weiter an der Entwicklung des BIP orientieren und dabei nicht immer die besten Entscheidungen treffen. Fehler sind dabei mehr oder weniger vorprogrammiert.

Auch in der Wirtschaft orientiert man sich häufig an plakativen Messgrößen. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen steht gerne die Entwicklung des Aktienkurses im Fokus der Aufmerksamkeit und muss als Beleg dafür herhalten, ob die Führungsmannschaft eines Unternehmens ihre Sache gut macht oder nicht. Wenn dann auch noch, wie vor der Finanzkrise häufig der Fall, die Gehaltsentwicklung von Topmanagern unmittelbar an die – meist verhältnismäßig kurzfristige – Entwicklung des Börsenwertes der eigenen Firma gekoppelt ist, ergeben sich fatale Fehlanreize, welche zu einer massiven Höherbewertung kurzfristigen Erfolgs gegenüber langfristiger Stabilität führen.

Ähnlich problematisch ist die langjährige Fokussierung der Bankenbranche auf die Eigenkapitalrendite, welche einem stabilen Finanzsystem nicht förderlich ist. Die Eigenkapitalrendite setzt den erzielten Gewinn ins Verhält-

nis zum eingesetzten Eigenkapital und bemisst dessen Verzinsung. Diese Kennziffer besitzt wichtige Vorzüge. Sie ist leicht verständlich, gut nachvollziehbar und einfach zu kommunizieren. Außerdem suggeriert sie dem Investor, er könne den Erfolg seiner Investitionen - unabhängig vom gewählten Anlageobjekt - einfach miteinander vergleichen. Zur großen Beliebtheit der Eigenkapitalrendite als vermeintlicher Maßstab für unternehmerischen Erfolg hat zweifelsohne der frühere Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Josef Ackermann, beigetragen, als er das Ziel verkündete, für die Deutsche Bank eine Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25% erreichen zu wollen.

Davon abgesehen, dass er dieses Ziel nie erreichte, hat es seine Wirkung – leider – dennoch nicht verfehlt. Denn den vermeintlichen Vorteilen einer Erfolgsmessung via Eigenkapitalrendite stehen gerade in der Finanzbranche gravierende Nachteile gegenüber, insbesondere wenn die Erfolgsmessung mehr oder weniger ausschließlich auf die Eigenkapitalrendite verkürzt wird. Man kann nämlich jeden Quotienten von zwei Seiten her beeinflussen. Man erhöht das Ergebnis, indem man entweder den Zähler vergrößert oder den Nenner verkleinert. Sprich: man steigert den Gewinn oder verringert das Eigenkapital. Beides erhöht die Eigenkapitalrentabilität und beides haben viele Finanzinstitute in den Jahren vor der Finanzkrise in großem Umfang getan. Auch sagt die Eigenkapitalrendite überhaupt nichts darüber aus, welche Risiken zu ihrer Erreichung eingegangen werden mussten.

Anschaulich darlegen lässt sich dies am Beispiel der schweizerischen UBS AG, der größten Bank der Schweiz. Die UBS AG war bis zur Finanzkrise das Flaggschiff des Finanzplatzes Schweiz und hat in der Subprime-Krise salopp gesagt „in die Vollen gegriffen“. Nachdem sich die krisenbedingten Abschreibungen bei dieser Bank bis zum Jahresende 2008 auf 45 Milliarden CHF belaufen hatten, musste sie in einer spektakulären Aktion vom eidgenössischen Steuerzahler gerettet werden. Weder ein alles andere als unumstrittener Einstieg ausländischer Staatsfonds im Frühjahr 2008 noch die wenig später erfolgte reguläre Kapitalerhöhung hatten ausgereicht, um

die Malaise zu stoppen, so dass Ende 2008 ein staatliches Rettungspakt in Höhe von 68 Mrd. CHF geschnürt werden musste. Bei ca. 8 Mio. Einwohnern machte dies umgerechnet knapp 8.500 CHF pro Eidgenosse.

Dieser Verlust lässt sich sicherlich auf verschiedene Ursachen zurückführen. Das Dogma hoher Eigenkapitalrenditen ist wahrscheinlich jedoch nicht ganz unschuldig daran, denn die UBS hat zwischen März 2001 und September 2007 für fast 25 Milliarden Franken eigene Aktien zurückgekauft und dadurch ihr Eigenkapital massiv verringert. Im Jahr 2007 geschah dies notabene zu einem durchschnittlichen Kurs von 71,41 Franken was gut dem fünffachen des mittleren Aktienkurses im Frühjahr 2009, also kurz nach dem Zeitpunkt des staatlichen Rettungspaktes entsprach! Seitdem bewegt sich der Kurs irgendwo in einem Korridor zwischen 10 und 20 CHF, im Sommer 2014 stand er bei ca. 16 CHF. Ohne die Verringerung des Eigenkapitals wären die traumhaften Eigenkapitalrenditen der Vorkrisenjahre nicht möglich gewesen, weil die Berechnungsbasis deutlich grösser ausgefallen wäre. Doch genau diese 25 Mrd. fehlten anschließend in der Krise, weswegen Kapitalerhöhungen zu deutlich schlechteren Konditionen inklusive dem staatlichen Rettungspaket nötig wurden. Einen Großteil der Maßnahmen hätte man sich ersparen können. Eigenkapital hat in einer Bank vor allem die Funktion des Risikopuffers zu erfüllen. Das sollte bei aller Renditeorientierung nicht vergessen werden.

Wohlvollende Stimmen mögen jetzt noch einwenden, die Aktionäre hätten vom Rückkaufprogramm doch profitiert. Es habe erstens den Aktienkurs in die Höhe getrieben und zweitens die Zahl der Dividendenempfänger verringert. Das stimmt nur auf den ersten Blick: Erstens hat der Aktienkurs seither nie wieder seine früheren Höchststände erreicht und zweitens erhöhte der Einstieg neuer Investoren die Zahl der Dividendenempfänger wieder. Die Freude währte also kurz!

Eine hohe Rendite ist immer auch mit einem höheren Risiko verbunden. Dieser logische Zusammenhang geriet in der Finanzbranche leider zeitweilig in Vergessenheit. Wer eine Eigenkapitalrendite von 25% oder mehr

propagiert, muss entsprechend hohe Risiken eingehen, denn Risiko und Ertrag sind nun einmal korreliert, eine Weisheit, die Wirtschaftsstudenten normalerweise im ersten Semester lernen.

Es ist höchste Zeit, die Definition von Erfolg und die dazugehörigen Kennzahlen zu hinterfragen. Ein erster Schritt wäre, die Eigenkapitalrendite zur „*numerus non gratus*“ zu erklären. Dass man sehr gut ohne das Stichwort „Eigenkapitalrentabilität“ auskommen kann, hat die Finanzkrise deutlich gezeigt. Bei verlustschreibenden Finanzmarktakteuren ist der Begriff interessanterweise ganz schnell aus dem Wortschatz der Firmenberichterstattung verschwunden. Denn negative Eigenkapitalrenditen auszurechnen ist nicht attraktiv zumal der beschriebene Mechanismus auch in die andere Richtung wirkt: Auch eine negative Eigenkapitalrendite wird umso grösser, je geringer das Eigenkapital ausfällt!

Dies ist aber nicht nur eine Herausforderung für Bankvorstände, sondern auch für Journalisten. Anstatt lediglich wie auch immer zu Stande gekommene Eigenkapitalrenditen miteinander zu vergleichen und dann demjenigen Banklenker Lob und Ehre zuteilwerden zu lassen, der die größte hat, wäre es angebracht, sich selbstkritisch mit dem eigenen Geschreibe auseinander zu setzen. Dazu gehört eine ganzheitliche und kritische Betrachtung der Chancen und Risiken eines Geschäftsmodells und nicht nur die Weiterverbreitung fragwürdiger Kennzahlen. In dem Moment, wo sich niemand mehr für Eigenkapitalrenditen von Banken interessiert, ist es für Bankvorstände auch nicht mehr interessant, ihr Handeln daran auszurichten. Die Entwicklung der vergangenen Jahre bietet hierzu eine gute Gelegenheit. Seit der Finanzkrise war es um die Eigenkapitalrendite von Banken auch in der Wirtschaftspresse auffallend still geworden. Die aktuellen regulatorischen Vorgaben und die deswegen teilweise notwendig gewordenen Kapitalerhöhungen sorgen dafür, dass sich Ackermanns fatale 25% in nächster Zeit sowieso nicht werden erreichen lassen. Man sollte also die Gelegenheit beim Schopfe packen, die Eigenkapitalrendite als Messgröße in der Finanzbranche sozusagen außer Dienst zu stellen und sich sinnvollere Handlungsmaximen überlegen.

Kooperationen als Möglichkeit zur Regelung der Hofnachfolge

Seit Jahren setzt sich der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft kontinuierlich fort. Um diesem Strukturwandel standhalten zu können, müssen die landwirtschaftlichen Betriebsleiter durch Effizienzsteigerung der Betriebe beispielsweise durch eine Steigerung der Betriebsgröße oder durch eine Intensivierung des Spezialisierungsgrades hierauf reagieren. Häufig sind jedoch die notwendigen Kapazitäten, um eine entsprechende Maßnahme in die Wege leiten zu können nicht vorhanden. Insbesondere dann, wenn dies der Fall ist, ist häufig auch kein Hofnachfolger vorhanden bzw. die Hofnachfolge ungeklärt. In diesen Fällen kann eine Kooperation eine Möglichkeit darstellen die vollständige Betriebsaufgabe zu verhindern. Je nach Gestaltungsform der Kooperation kommen verschiedenen Rechtsformen in Frage. Die eingetragene Genossenschaft kommt hierbei bisher eher selten zum Einsatz. Grundsätzlich wäre diese Rechtsform allerdings insbesondere für Familienbetriebe geeignet, in denen im Rahmen der Hofnachfolge mehrere Familienmitglieder am Betrieb beteiligt werden sollen.

Im Folgenden soll daher analysiert werden, inwieweit die eingetragene Genossenschaft eine geeignete Rechtsform für Ein- oder Mehrfamilienbetriebe im Generationswechsel darstellt und inwieweit sie sich von anderen Rechtsformen unterscheidet.

Zur Klärung dieser Fragestellung wurden Experteninterviews mit Gesprächspartnern aus der Wissenschaft, den Genossenschaftsverbänden, der landwirtschaftlichen Praxis sowie mit landwirtschaftlichen Betriebsberatern und Steuerberatern durchgeführt.

In den nachfolgenden Abschnitten wird zuerst auf die allgemeine Situation der Hofnachfolge in Deutschland eingegangen. Im Anschluss daran werden

Kooperationen in der Landwirtschaft beschrieben und genauer auf die Kooperation als Lösungsmöglichkeit des Hofnachfolgeproblems eingegangen. Im Anschluss hieran werden die Ergebnisse der Experteninterviews erläutert.

Hofnachfolgesituation in Deutschland

Im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 wurden Betriebsleiter, die 45 Jahre und älter waren, bezüglich ihrer Hofnachfolgesituation befragt. Die Fragestellung wurde nur an Einzelunternehmen gestellt, da bei Personen- und Kapitalgesellschaften davon auszugehen ist, dass sie auf Dauer angelegt sind und die Weiterführung vertraglich geregelt ist. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes ist bei den rund 273.000 Einzelunternehmen, darunter 185.300 Betriebe mit Inhabern über 45 Jahren, nur bei 30% der Betriebe die Hofnachfolge gesichert. 1999 war immerhin noch bei 35% der Betriebe die Nachfolge gesichert. Die Hofnachfolger sind überwiegend männlich und zwischen 15 und 25 Jahren alt. Etwa die Hälfte besitzt eine landwirtschaftliche Berufsausbildung bzw. möchte sie erwerben. Die durchschnittliche Flächenausstattung eines Betriebes mit Nachfolger beträgt 56 Hektar (ha) landwirtschaftliche Nutzfläche (LF) und damit ca. 16 ha mehr als ein durchschnittliches landwirtschaftliches Einzelunternehmen in Deutschland. Feststellbar ist, je größer der Betrieb ist, desto eher ist auch die Hofnachfolge gesichert. Der Wille den Hof zu übernehmen entwickelt sich hierbei parallel zur Wachstumsschwelle, der Betriebsgröße oberhalb derer die Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben zunimmt. Aktuell liegt die Wachstumsschwelle bei 100 ha LF. Erst bei Betrieben dieser Größenklasse ist die Anzahl potenzieller Nachfolger höher als die der „Aussteiger“.¹

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich haben 36% der Haupterwerbsbetriebe einen Nachfolger, während dies bei den Nebenerwerbsbetrieben nur bei 25% der Fall ist. Auch die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Betriebe

¹ Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 16.

hat einen Einfluss darauf, ob ein Betrieb weitergeführt wird. Dauerkulturbetriebe haben es am schwersten einen Hofnachfolger zu finden und Veredelungsbetriebe finden am ehesten einen Nachfolger.

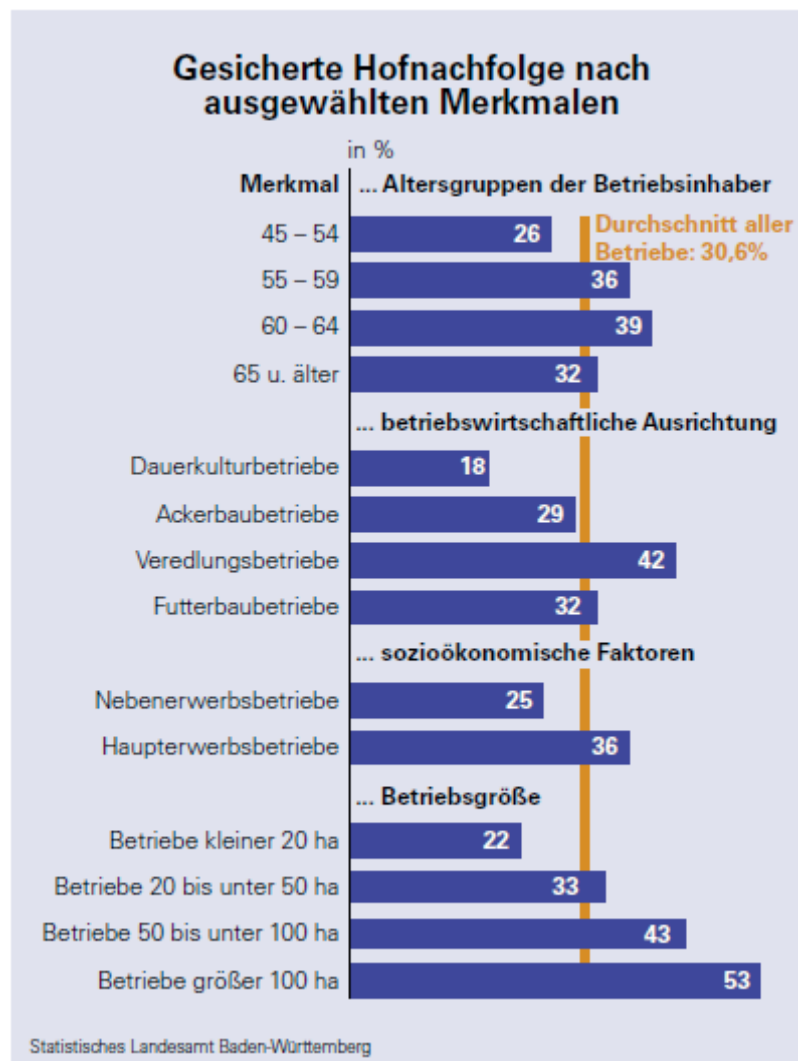


Abbildung 1: Gesicherte Hofnachfolge nach ausgewählten Merkmalen. Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 16.

Auch regional gesehen bestehen deutliche Unterschiede. Besonders skeptisch beurteilen die süddeutschen Betriebsleiter die Situation der Hofnachfolge. In Baden-Württemberg werden beispielsweise sehr viele Betriebe im Nebenerwerb bewirtschaftet. Zusätzlich grenzen die Bodenqualität sowie die natürlichen Standortbedingungen die Nachfolgeperspektiven ein. Neben Baden-Württemberg sind im Saarland, in Rheinland-Pfalz und in Tei-

len von Hessen die niedrigsten Anteile an potenziellen Nachfolgern zu finden. Im Vergleich hierzu ist es in der Region Ober- und Niederbayern und im Münsterland am leichtesten einen motivierten Hofnachfolger zu finden.²

Kooperationen in der Landwirtschaft

In der Landwirtschaft sind vertikale und horizontale Kooperationen zu finden. Bei vertikalen Kooperationen handelt es sich um eine Zusammenarbeit von landwirtschaftlichen Betrieben mit vor- oder nachgelagerten Unternehmen der Wertschöpfungskette (z.B. Schlachtunternehmen, Futtermittelhersteller). Horizontale Kooperationen sind hingegen Zusammenschlüsse landwirtschaftlicher Betriebe untereinander.³

Horizontale Kooperationen können weiter nach der Intensität des Bindungsgrades unterschieden werden. Je höher der Bindungsgrad ist, desto mehr werden die Entscheidungskompetenzen auf die gemeinschaftliche Gesellschaft verlagert und desto stärker wird die Selbstständigkeit der kooperierenden Landwirte eingeschränkt.⁴

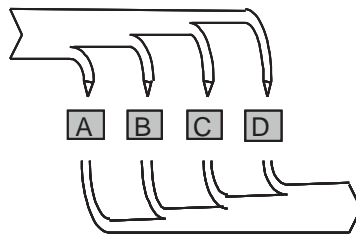
Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, weisen Kooperationen in der Außenbeziehung den geringsten Bindungsgrad auf. Ein typisches Beispiel für diese Stufe sind gemeinschaftliche Bezugs- und Absatzaktivitäten der Landwirte. Auf der zweiten Stufe erhöht sich der Bindungsgrad bereits deutlich und es findet eine gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten, wie z.B. Maschinen, statt.

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 16.

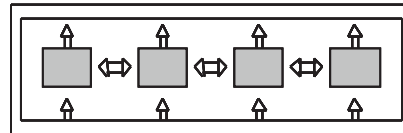
³ Vgl. Klischat, U., Klischat, U. & Habermann, I. (2001) Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen, in: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.) Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15. Frankfurt a. M. S. 180-220.

⁴ Vgl. Doluschitz, R., Morath, C. & Pape, J. (2011): Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor. Eugen Ulmer Verlag. Stuttgart. S. 113 f.

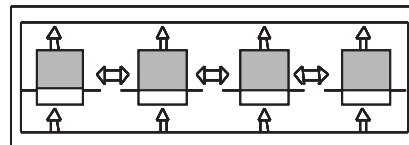
1. Stufe
Kooperation in den
Außenbeziehungen



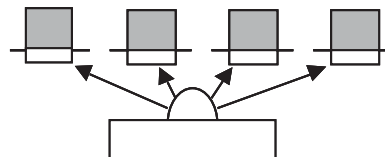
2. Stufe
Gemeinsame Nutzung
von Produktions -
kapazitäten



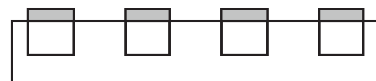
3. Stufe
a) Außenwirtschafts -
gemeinschaft



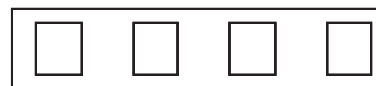
b) Gemeinsamer
Hilfsbetrieb



c) Betriebszweig -
gemeinschaft
(mit Restbetrieb)



4. Stufe
Betriebsgemeinschaft/
-fusion



Legende:



Individueller
Bereich



Kooperations -
bereich

Abbildung 2: Kooperationsformen unterschiedlicher Bindungsgrade Quelle: Doluschitz, R. et al. (2011). Agrarmanagement.

Auf der dritten Stufe müssen die einzelnen Aktivitäten aufgrund der steigenden Bindungsintensität noch intensiver koordiniert werden. In der Außenwirtschaftsgemeinschaft erfolgt der Ackerbau komplett gemeinschaftlich und synchron. Beim gemeinsamen Hilfsbetrieb findet beispielsweise die Ferkelaufzucht gemeinschaftlich statt und die anschließende Schweinemast erfolgt individuell in den einzelnen Betrieben. Bei der Betriebsgemeinschaft findet z.B. die Milcherzeugung innerhalb der Kooperation statt und der Futterbau sowie die Färsenaufzucht verbleiben in den einzelnen Restbetrieben. Die vierte Stufe stellt die Betriebsfusion dar. Hier besteht im Grunde keine Kooperationsbeziehung mehr, da die individuellen Betriebe

be aufgelöst wurden und an Stelle dieser ein neuer in der Regel größerer landwirtschaftlicher Betrieb tritt.⁵

Kooperationen als Lösung des Hofnachfolgeproblems

Als potenzielle Lösung des Hofnachfolgeproblems bietet sich die Bildung einer Kooperation an. Denn neben wirtschaftlichen und sozialen Zielen können durch Kooperationen insbesondere Wachstumspotentiale erschlossen werden. Durch die Bildung einer Kooperation beispielsweise in Form einer Betriebsgesellschaft können limitierte Investitionsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe gebündelt werden, um so in der Rinder- oder Schweinemast wettbewerbsfähige Betriebsgrößen bilden zu können. Wachstumspotentiale können außerdem auch dann erreicht werden, wenn ein bestehender Zusammenschluss von Landwirten es schafft weitere kooperationswillige Landwirte für den Zusammenschluss zu begeistern. Außerdem ist es dadurch, dass durch Kooperationen leistungsstärkere und größere Betriebseinheiten entstehen und große Betriebe per se als sichere Pachtzahler gelten, leichter mit Verpächtern in Verhandlung zu treten.⁶

Geeignete Rechtsformen für Kooperationen

Aus der Analyse der Experteninterviews ergibt sich, dass die am häufigsten verwendete Rechtsform bei kooperierenden Betrieben in der Landwirtschaft die GbR ist. Sie wird bevorzugt gewählt, da die Gründung einfach und formlos abläuft. Aufgrund des unbürokratischen Zustandekommens ist eine GbR allerdings häufig instabil. Durch übereilte Gründungen werden oft die Ziele, Interessen, sowie Fragen der täglichen Zusammenarbeit nicht genau genug besprochen und die Vertragsgestaltung vernachlässigt. Hierdurch treten schnell Konflikte auf, die dann die Kooperation frühzeitig zum scheitern bringen können.

⁵ Vgl. Doluschitz, R. et al. (Fn. 4) S. 113f.

⁶ Vgl. Theuvsen, L. (2003): Kooperationen in der Landwirtschaft – Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung. 5. Jahrestagung Thüringer Landwirtschaft.

Die KG gewinnt derzeit zunehmend an Beliebtheit. Die KG eignet sich insbesondere dann, wenn verschiedene Ränge der Gesellschafter unter einem Rechtsrahmen vereint werden sollen und die Haftung der Gesellschafter beschränkt werden soll. Beispielsweise, wenn es einen Leiter für das operative Geschäft und ein oder mehrere Beteiligte gibt, die ihre Haftung einschränken wollen. Charakteristisch ist dies für eine Viehhaltungskooperation nach § 51 BewG, in der die Vieheinheiten der Gesellschafter auf eine KG übertragen werden und so vermieden wird, dass diese gewerblich wird.

Die GmbH & Co. KG, als Sonderform der KG, zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die vollhaftende Komplementärin in Form einer beschränkt haftenden GmbH dargestellt wird. Neben den Vorzügen der beschränkten Haftung und einer immer noch schlanken Verwaltung ist so trotzdem das Erwirtschaften landwirtschaftlicher Einkünfte möglich. Bei dem Wunsch nach beschränkter Haftung ist generell in der Landwirtschaft auch die Gründung einer GmbH möglich. Insgesamt ist die GmbH in der Landwirtschaft allerdings eher unbedeutend.

Im Zuge der Energiewende hat die eingetragene Genossenschaft, die bisher eher als Exot galt, deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Zusammenschlüsse der Landwirte sind hier insbesondere im Bereich der Biogasgenossenschaften, Nahwärmegenossenschaften, Photovoltaikanlagen oder Windparks zu finden. Zurückzuführen ist die steigende Anzahl an Genossenschaften zum einen auf das Erneuerbare Energien-Gesetz (EEG) und die damit verbundenen Anreize neue Geschäftsfelder im Energiebereich zu gründen. Zum anderen hat die Novelle des GenG dazu beigetragen, dass die Gründung einer Genossenschaft einfacher geworden ist. Es ist allerdings schwierig den Trend, der sich im Energiebereich abzeichnet, auf die klassische landwirtschaftliche Produktion zu übertragen. Neugründungen von klassischen landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften sind immer noch Einzelfälle.

Ob sich eine eG als Rechtsform für Kooperationen in der Landwirtschaft eignet, kann nicht vollständig beantwortet werden. Die Experten sind sich

darin einig, dass eine grundsätzliche Eignung der eG als Kooperationsmodell gegeben ist. Zurückzuführend auf die genossenschaftlichen Prinzipien weißt die eG jedoch einige Besonderheiten auf, deren Folgen für jedes Unternehmen einzeln betrachtet werden müssen. Eine Besonderheit der eG gegenüber anderen Rechtsformen ist bei der Stimmrechtsbildung zu finden. In einer eG ist dies durch das vom Kapitalanteil unabhängige Kopfprinzip gekennzeichnet. Es ist daher fallspezifisch zu analysieren, ob durch die Gleichberechtigung bei der Stimmrechtsbildung auch die individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder der Kooperation in genügendem Maße Rechnung getragen wird. Die beschränkte Haftung der einzelnen Genossenschaftsmitglieder kann bei der Kapitalbeschaffung negative Effekte mit sich bringen. Außerdem profitieren ausscheidende Mitglieder aufgrund der Abfindung zum Nennwert der Geschäftsanteile nicht an möglichen Wertsteigerungen, die sich eventuell während der Mitgliedschaft ergeben haben. Für die Genossenschaft selbst führt dies jedoch zu einer hohen Unternehmenskontinuität.

Aktuell ist die Rechtsform der Genossenschaft vor allem bei Kooperationen mit geringem Bindungsgrad wie z.B. bei Maschinengemeinschaften zu finden. Für die Fusion von ganzen Betrieben eignet sich die Genossenschaft insbesondere aufgrund steuerlicher Hürden schlecht. Sollen aber nur einzelnen Betriebszweige ausgelagert werden, kann sie einen guten Rechtsrahmen bieten, der unter gewissen Voraussetzungen auch von der Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit ist. Mit Hilfe der genossenschaftlichen Rückvergütung sind die Gewinne je nach Bedarf steuerbar.

Die Genossenschaft als Rechtsform für Betriebe im Generationswechsel

Bei Familienbetrieben, die im Zuge des Generationswechsels die Rechtsform verändern, wird die eG bisher nicht gewählt. Dies ist zum einen auf die speziellen Modalitäten der eG zurückzuführen und zum anderen auf die fehlende steuerliche Privilegierung im Generationswechsel. So greifen die Befreiungsregelungen für Betriebsvermögen und Betriebe der Land und

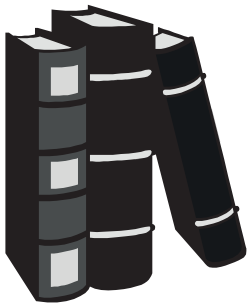
Forstwirtschaft gem. §§ 13a, 13b ErbStG, nach denen diese sehr steuer­günstig übergeben werden können, nur für Einzelpersonen oder Personen­gesellschaften, nicht aber für Kapitalgesellschaften. Aufgrund dieser feh­lenden Privilegierung, sind sich die Experten einig, dass die Genossen­schaft im Generationswechsel nur eine äußerst geringe bis gar keine Rolle spielen wird.

Eine Möglichkeit, um die Übertragung des Vermögens in die Genossen­schaft zu umgehen, wäre allerdings im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge den landwirtschaftlichen Betrieb auf eine Personengesellschaft zu übertragen. Die Personengesellschaft hätte in diesem Fall eine allein ver­mögensverwaltende Funktion. Der landwirtschaftliche Betrieb könnte dann von einer Betreibergenossenschaft, die die landwirtschaftlichen Flächen pachtet, geführt werden. Die Gesellschafter der Personengesellschaft wä­ren gleichzeitig Mitglied in der Betreibergenossenschaft. Ein Teil der Ex­perten konnte bei diesem Ansatz keine Vorteile erkennen, für den anderen Teil der Experten ist dieser Ansatz hingegen durchaus denkbar. Zurückzu­führen ist dies insbesondere auf die Vorteile, die eine Genossenschaft mit sich bringt und die durch die Betreibergenossenschaft zum Ausdruck kommen. Unter anderem wurden hier die demokratische Stimmrechtbil­dung nach dem Prokopfprinzip und die freie Satzungsgestaltung genannt. Des Weiteren ist die Haftungsbeschränkung, dadurch das unternehmeri­sche Risiko von der landwirtschaftlichen Fläche getrennt ist und hierdurch die Gläubiger der Genossenschaft nicht auf dieses zugreifen können, at­traktiv. Außerdem wird die Unternehmenskontinuität und die Langfristig­keit der eG als sehr positiv bewertet. Einer der Experten wies auf die Chance, die sich aus der flexiblen Aufnahme neuer Mitglieder ergibt, hin. So bietet die Betreibergenossenschaft beispielsweise die Möglichkeit be­nachbarte Landwirte, bei denen die Hofnachfolge nicht gesichert ist, in die Genossenschaft aufzunehmen und ihren Betrieb ebenfalls durch die Ge­nossenschaft bewirtschaften zu lassen. Hierdurch geht die Verbindung zu Landwirtschaft weniger weit verloren, als es bei einer Verpachtung des Be­triebes der Fall wäre.

Negativ bei einer reinen Betreibergenossenschaft sind allerdings wieder die bereits angesprochenen Punkte einer konfliktträchtigen Entscheidungsfindung sowie der schwierigen Kapitalbeschaffung. Außerdem wird bei der Finanzierung größerer Investitionen die Haftung bei zu geringem Eigenkapital auf die Personengesellschaft durchgereicht. Daneben verbirgt sich hinter dem Modell mit zwei Gesellschaften ein großer Verwaltungsaufwand und die Trennung der Gesellschaften könnte aufgrund der vielen Verflechtungen schwierig werden. Auch aus steuerlicher Sicht ist zu prüfen, ob sich Nachteile daraus ergeben, dass die Gewinne der Genossenschaft sowohl der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer unterliegen und für Ausschüttungen noch Kapitalertragssteuer anfällt. Bei einer Personengesellschaft unterliegen die Einkünfte hingegen lediglich dem persönlichen Steuersatz der einzelnen Gesellschafter. Daher ist situationsabhängig zu klären, ob die Vorteile des Konzeptes die Nachteile des hohen Managementaufwandes sowie evtl. den einer höheren Besteuerung aufwiegen.

Schlussfolgerung

Die Problematik der Hofnachfolge wird sich mit dem anhaltenden Strukturwandel weiter verstärken, weshalb es notwendig ist über neue Ansätze zur Lösung dieses Problems nachzudenken. Die Rechtsform der Genossenschaft könnte hier einen Beitrag leisten, indem sie in Form einer überbetrieblichen Dienstleistungsgesellschaft die Bewirtschaftung von land- und forstwirtschaftlichen Flächen übernimmt. Hierdurch wird den Flächeneigentümern ermöglicht den Ruhestand anzutreten oder eine andere Beschäftigung aufzunehmen. Parallel hierzu behalten sie weiter als Mitglied der Genossenschaft den Bezug zur Landwirtschaft. Im Vergleich zu einer reinen Verpachtung oder Veräußerung des Betriebs erfolgt über die genossenschaftliche Rückvergütung zudem eine Beteiligung an den durch Land- und Forstwirtschaft generierten Gewinnen.



Volz, Richard:

Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien – Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Betätigungsfeldes, 2012

Die Idee, Aufgaben im Bereich der Energieversorgung genossenschaftlich zu organisieren ist nicht neu. Die Erzeugung und Verteilung von Strom für den ländlichen Raum wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts von sogenannten Elektrizitätsgenossenschaften wahrgenommen. Im gegenwärtig sehr regen Neugründungsgeschehen von Genossenschaften zeichnet sich eine gewisse Renaissance dieser Idee ab. Die Aktivitäten der „neuen“ Energiegenossenschaften sind dabei (fast) ausschließlich im Bereich der erneuerbaren Energien (EE) angesiedelt, was ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu den „klassischen“ Elektrizitätsgenossenschaften darstellt. Somit sind die heutigen Beweggründe weniger in einer quantitativen Sicherstellung, als vielmehr in einer qualitativen Verbesserung der Energieversorgung zu suchen. Insofern sind Genossenschaften im Energiebereich zwar generell nicht neu, speziell für das Betätigungsfeld der EE jedoch schon. Das Phänomen „neuer“ Energiegenossenschaften findet seinen merklichen Ursprung im Jahr 2006 und fällt somit auch in das Jahr der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes. Entsprechend steht die wissenschaftliche Durchdringung dieses Themenkomplexes noch am Anfang.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen ersten systematischen Beitrag für Genossenschaften im Bereich EE zu erbringen. Dabei werden zum einen die Unternehmenskultur und die Rolle verschiedener genossenschaftsspezifischer Aspekte in neuen Energiegenossenschaften analysiert. Zum anderen wird das Untersuchungsobjekt „Energiegenossenschaft“ als ganzheitliche Konzeption verstanden, wobei die künftigen Beiträge zu einer auf Nachhaltigkeit beruhenden Energieversorgung erarbeitet werden. Die Herangehensweise der Arbeit ist dabei gleichermaßen von einer derzeitigen Zustandsanalyse als auch einer künftigen Potentialabschätzung geprägt. Eine bundesweit durchgeführte schriftliche Vollerhebung bei Genossenschaften im Bereich EE liefert die empirische Grundlage der Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass die in dieser Arbeit untersuchten neuen Energiegenossenschaften zwar auch mittelfristig betrachtet noch kein veritables Gewicht in der deutschen Energieversorgung einnehmen werden. Dennoch stellen sie ein sehr vielversprechendes Konzept beim Ausbau EE dar, zumal sie sich durch ein hohes Maß der Bürgerbeteiligung auszeichnen. So trifft die genossenschaftliche Grundidee der Selbsthilfe wieder vermehrt den Zeitgeist weiter Bevölkerungsteile, was die (Energie-)Genossenschaft zu einer besonders vertrauensschaffenden Institution macht. Vor diesem Hintergrund besteht großes künftiges Potential in Form vieler weiterer genossenschaftlicher Betätigungsmöglichkeiten, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines nachhaltigen Energiesystems stehen.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Sebastian Hill

Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund

- Theoretische Grundlagen und Einordnung in das Promotionsvorhaben -

Theoretische Grundlagen

Im Zentrum der Unternehmensform Genossenschaft stehen die Mitglieder. Aus diesem Grund ist die Genossenschaft, um ein erfolgreiches Agieren am Markt zu realisieren, auf eine starke Identifikation der Mitglieder mit dem Unternehmen und damit einhergehend auch mit der genossenschaftlichen Grundidee, angewiesen. Zwar können große Unterschiede zwischen den einzelnen Sparten beobachtet werden – beispielsweise haben Mitglieder von Kreditgenossenschaften oft einen anderen Bezug zur Wahrnehmung der Unternehmensform Genossenschaft als andere Branchen – nichts desto trotz steht, zumindest aus theoretischer Sichtweise, die Prägung auf die Grundidee und somit die Förderung der Mitglieder im Zentrum genossenschaftlichen Wirtschaftens.

Unter anderem aus diesem Grund bedienen sich auch Genossenschaften einem Hilfsmittel, dass bereits seit den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts zum Standardrepertoire der modernen Unternehmensführung zählt: dem Leitbild.¹

¹ Vgl. Knassmüller, M. (2005): Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion, S. 9.

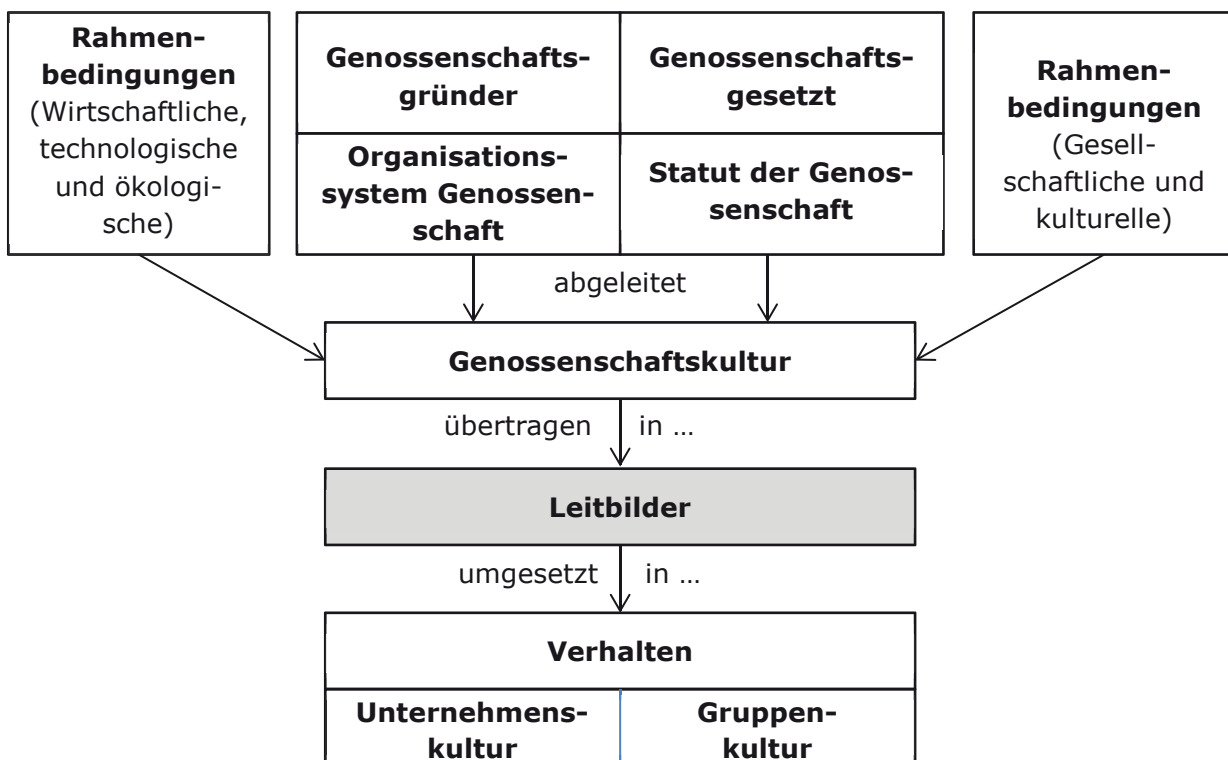


Abbildung 1: Einbindung des Leitbildes in die genossenschaftliche Kultur
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ringle, G. (Fn. 3), S. 13).

RINGLE stellt dar, dass sich für genossenschaftliche Leitbilder folgende Inhalte ergeben: „unter anderem Ideen der Genossenschaftsgründer (Prinzipien, sonstige Wertvorstellungen) und Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes unter Berücksichtigung relevanter Zustände der komplexen Umwelt (Rahmenbedingungen), in der sich die Gruppe von Genossenschaften einer Branche bewegt“.² Dies bedeutet, dass genossenschaftliche Leitbilder stark von der Genossenschaftskultur beeinflusst sind (vgl. Abbildung 1).

Die Aufgabe der Leitbilder besteht darin, durch Präzisierung und Formulierung unternehmensspezifischer Gedanken und Werte, eine Grundlage für die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele darzustellen und

² Ringle, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften >>gelebte<< Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 14, S. 12.

somit ein auf den Unternehmenszweck ausgerichtetes Handeln zu unterstützen.

eben diesen ökonomischen, verfolgen Leitbilder in der heutigen Zeit häufig auch soziale, kulturelle und/oder ökologische Ziele indem sie verdeutlichen, welchen Standpunkt das Unternehmen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gefüge einnimmt.³ In diesem Zusammenhang erfüllen die Unternehmensleitbilder die Aufgabe der internen und externen Kommunikation und sind als ein Instrument der strategischen Unternehmensführung zu sehen, das einen positiven Einfluss auf die Effektivität und die Effizienz der Unternehmung bezweckt.⁴

Neben der beschriebenen Kommunikationsfunktion können Leitbilder unter anderem zur Erreichung folgender weiterer Ziele beitragen:

- Herausarbeitung eigener Stärken,
- Mobilisierung bisher verborgener Ressourcen und Potenziale,
- Verbesserung der Unternehmensausrichtung,
- Minimierung interner Konflikte,
- Optimierung der Kundenorientierung,
- Verbesserung der Anpassung an Erfordernisse des Marktes,
- einheitliches, am Leitbild orientiertes Handeln der Mitarbeiter.⁵

Historisch gesehen, fanden die ersten genossenschaftlichen Leitbilder ihren Ursprung vor ca. 160 Jahren, als die Themen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse der Schwachen, die Beseitigung existenzieller Not, oder die Befreiung aus der Abhängigkeit von Grundeigentümern und Fabrikbesitzern im Zentrum des genossenschaftlichen Handelns und somit auch der Leitbilder standen. Heute sind es in erster Linie Themen

³ Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H. & Ringle, G. (2012): Unsere Genossenschaft, S. 44.

⁴ Vgl. Knassmüller, M., (Fn. 1), S. 11.

⁵ Vgl. Hoffman, P. (1996): Corporate-Identity-Politiken bei Volksbanken und Raiffeisenbanken, S. 32 f.

wie ökologische Problematiken, vorausschauende Altersvorsorge und die Notwendigkeit zu lebenslangem Lernen, oder die Globalisierung und deren Folgen, welche die Genossenschaften im Zeichen des Wandels beschäftigen. Zentrales Ziel der mittelständischen Unternehmen ist dabei, im globalen Wettbewerb mit anonymen Großunternehmen auf grenzenlosen und liberalisierten Märkten zu überleben.⁶ Begründet auf diesen Gegebenheiten benötigen Genossenschaften eine Vision dessen, mit welchen Kernkompetenzen und strategischen Maßnahmen sie im Wettbewerb bestehen möchten und wie sie diese mit den spezifischen Besonderheiten ihrer Unternehmensform erfolgreich erreichen und zu nachhaltigem Erfolg führen können.⁷ An dieser Stelle können Leitbilder einen wichtigen Beitrag leisten.

Dem internationalen Standard folgend sind genossenschaftliche Leitbilder durch folgende vier Faktoren geprägt:

- Offenheit gegenüber anderen, keine willkürliche Beschränkung, nichtgeschlossene Mitgliederzahl,
- Der Mensch als Mitglied steht im Zentrum des Handelns und ist gleichsam Träger und Nutzer der Genossenschaft,
- Kontrolle und Leitung des genossenschaftlichen Betriebs durch die Mitglieder,
- Das von den Mitgliedern eingebrachte Kapital hat rein instrumentellen Charakter und dient ausschließlich zur Erreichung des Förderzwecks.⁸

Ein wesentlicher Punkt, der den Erfolg und die Akzeptanz eines Leitbildes entscheidend beeinflusst, ist neben den Einführungs- und Durchführungsprozessen auch die Entstehung.⁹ Diese sollte betriebsintern erfolgen, wo-

⁶ Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H. & Ringle, G., (Fn. 4), S. 44.

⁷ Vgl. Ringle, G. (2003): Neue Konzepte der Unternehmenskooperation und Genossenschaft, S. 46 f.

⁸ Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H. & Ringle, G., (Fn. 4), S. 44 f.

⁹ Vgl. Gabele, E. (1992): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung: Führungsprobleme erkennen und lösen, S. 47.

bei externe Kräfte als Moderatoren oder Berater mit einbezogen werden können. Der Entstehungsprozess an sich kann in zweierlei Art initiiert werden:

1. Das Top-down-Verfahren

Bei diesem Verfahren wird das Leitbild von den Führungskräften entwickelt und im Anschluss den Mitarbeitern und Mitgliedern präsentiert.

2. Das Bottom-up-Verfahren

Hier werden die Mitarbeiter in die Ausarbeitung des Leitbildes mit einbezogen. Voraussetzung ist ein umfänglicher Kommunikationsprozess zwischen allen Unternehmenseinheiten über Fragen, die im Rahmen des Leitbildes beantwortet werden sollen. Im anschließenden Prozess der offenen Kommunikation wird das Leitbild dann entwickelt.¹⁰

Ein wesentlicher Vorteil des Bottom-up-Verfahrens ist darin zu sehen, dass die Mitarbeiter und Mitglieder bereits in den Entstehungsprozess mit einbezogen werden und sich darauf aufbauend besser mit dem Leitbild identifizieren können. Darüber hinaus kann während des Vorgangs schon mit der Implementierung des Leitbildes begonnen werden.¹¹ Der Vorgang der Erstellung des Leitbildes wird von vielen Unternehmen als sehr wertvoll eingeschätzt – gar wertvoller als das Leitbild an sich –, da der Prozess entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz und Umsetzung der propagierten Werte und Normen hat.¹²

Zum Aufbau von Leitbildern

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Konzeption eines Leitbildes ist, dass dieses möglichst verständlich, exakt und zutreffend formuliert ist und alle wichtigen Punkte umfasst. Der Aufbau kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, da hier weitere Faktoren, wie z.B. die Unter-

¹⁰ Vgl. Kippes, S. (1992): Der Leitbilderstellungsprozess, S. 184 ff.

¹¹ Vgl. Pawlowsky-Fodell, C. (1992): Organisationskommunikation und internes Marketing, S. 7 ff.

¹² Vgl. Hoffmann, P., (Fn. 6), S. 53.

nehmensumwelt, die Unternehmenskultur oder die individuelle Priorisierung entscheidenden Einfluss haben. Beispielhaft kann ein Leitbild wie folgt gegliedert sein:

1. Präambel

Die Präambel stellt eine feierliche Erklärung zur Einleitung des Leitbildes dar und führt oftmals Gründe für die Erstellung des Leitbildes an.

2. Kernleitbild

Das Kernleitbild kann in drei Hauptthemenbereiche aufgegliedert werden. Zunächst werden allgemeine Aussagen, wie z.B. Umschreibung des Tätigkeitsgebietes, konkrete Unternehmensziele, wie z.B. die Umsatzrendite oder Mindestrendite, aber auch unkonkretere Ziele, wie z.B. die Steigerung des Unternehmenswertes oder der Ausbau der Marktanteile aufgeführt werden. Darauf folgen in der Regel nach den Themenbereichen gegliederte, aufgabenspezifische Aussagen, wie z.B. Führungsprinzipien, Finanzierung und Investitionen, Leistungserstellung oder das Personalwesen. Der dritte Bereich des Kernleitbildes umfasst die für die Adressaten spezifischen Aussagen, wie z.B. Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgebern oder der Öffentlichkeit.

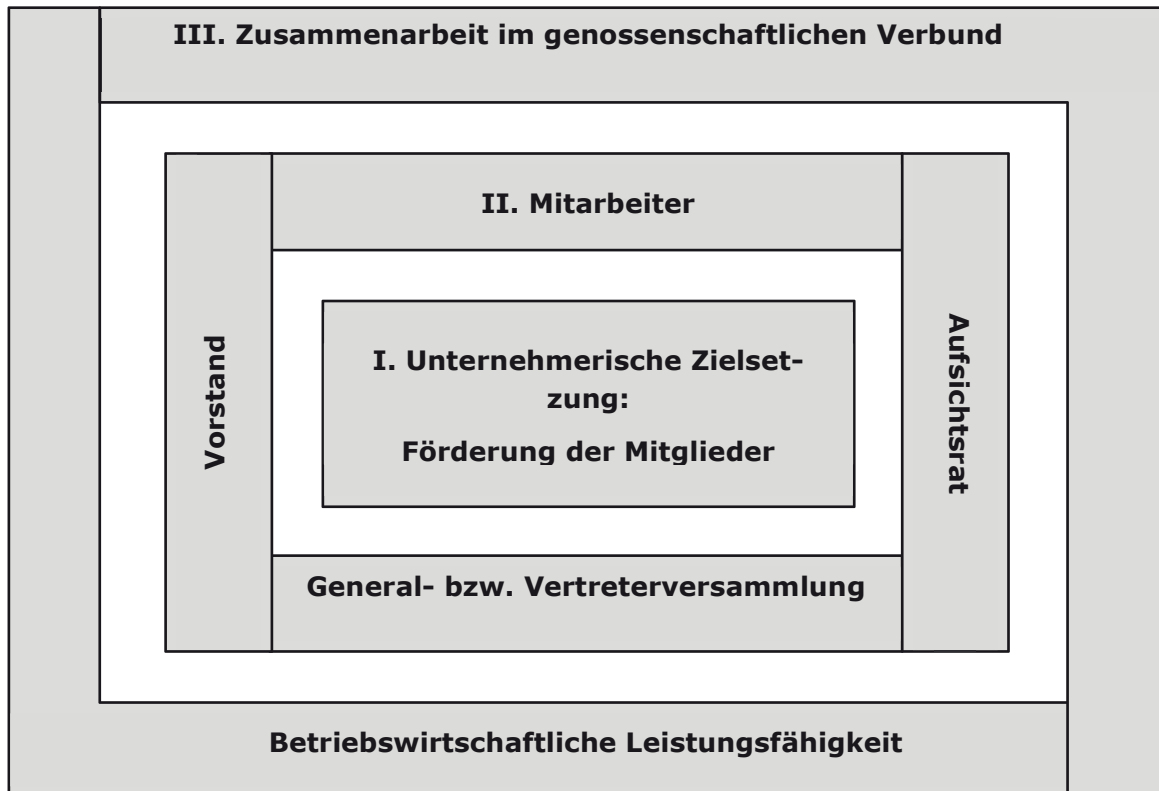
3. Schlusswort

Abschließende Äußerungen und Anmerkungen.¹³

Ein Beispiel für ein Kernleitbild stellt Abbildung 2 dar. Hier wird eine Untergliederung in den Zweck der Unternehmung, in diesem Fall die Förderung der Mitglieder als Kern, die innere Struktur der Genossenschaft durch Mitarbeiter, Aufsichtsrat, General- bzw. Vertretersammlung und den Vorstand und auf der dritten Ebene der Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund und der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit untergliedert. Dieses Beispiel stellt besonders deutlich die unterschiedlichen

¹³ Vgl. Duden (2013); Grünig, R. (1988): Unternehmensleitbilder – Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 4; Knassmüller, M., (Fn. 1), S. 36-38; Matje, A. (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität.

Elemente eines genossenschaftlichen Zielsystems dar und unterstreicht dessen Mehrdimensionalität.¹⁴



I = Zweck

II = Innere Struktur

III = Grundsätze der Geschäftspolitik

Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung eines Kernleitbildes (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutscher Raiffeisenverband e.V. (1988): Das Leitbild der landwirtschaftlichen Genossenschaft, S. 4)

Eingliederung in das laufende Promotionsvorhaben

Wie im ersten Teil des vorliegenden Beitrags beschrieben und in Abbildung 1 dargestellt, sind Leitbilder wesentlich von der Unternehmenskultur und damit von Werten und Prinzipien beeinflusst. Darüber hinaus haben sie selbst die Aufgabe, ihrerseits Werthaltungen und Prinzipien zu konkretisieren und in eine verständliche und kommunizierbare Form zu bringen. Damit besteht ein sehr enger Bezug zwischen genossenschaftlichen Leitbil-

¹⁴ Vgl. Enderle, W. (1993): Unternehmensleitbild als Spiegelbild der Identität: ein Beitrag zur Leitbilddiskussion genossenschaftlicher Banken, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel: Festschrift für Verbandspräsident Manfred Martersteig, Hohenheim, S. 32.

dern und den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien, weshalb neben der Wahrnehmung und Umsetzung der Werte in der Praxis auch die Wahrnehmung der Leitbilder im Rahmen des Dissertationsvorhabens empirisch näher beleuchtet werden soll.

Diese Überprüfung, wird in einer in drei Teile gegliederten Erhebung durchgeführt. Zunächst wurden im Rahmen einer Masterarbeit, basierend auf einer Inhaltsanalyse, genossenschaftliche Leitbilder im Vergleich zu Leitbildern von Aktiengesellschaften und Vereinen analysiert. Darüber hinaus wurden Experteninterviews durchgeführt, um gefundene Unterschiede zu verifizieren und weitere Informationen zur Entwicklung von Leitbildern, der Kommunikation und den Zielgruppen und den inhaltlichen Schwerpunkten zu erhalten.

Im Rahmen einer zweiten Abschlussarbeit sollen Mitglieder und Mitarbeiter von Genossenschaften zur Wahrnehmung der Leitbilder ihrer Genossenschaften befragt werden.

Als letzter Teil wurde durch den Verfasser des vorliegenden Beitrags eine Befragung aller Vorstände baden-württembergischer Genossenschaften zur Existenz von Leitbildern, dem Impuls zur Erarbeitung, zur Kommunikation und zum Inhalt durchgeführt.

Ziel dieser Kombination ist, durch die qualitative Analyse und die quantitative Erhebung einen umfassenden Überblick über die Existenz, Wahrnehmung und inhaltliche Orientierung, mit Fokus auf den genossenschaftlichen Werten, zu erhalten. Dabei soll deutlich zwischen den einzelnen Branchen und dem Alter der Genossenschaft, sowie dem Status des Befragten unterschieden werden, um intrasektorale Differenzen hinsichtlich der Existenz und der Wahrnehmung aufzuzeigen und Besonderheiten des genossenschaftlichen Leitbildes zu unterstreichen.

Annika Reifschneider

Auswirkungen des Regelwerkes Basel III auf die Genossenschaftsbanken

Welche Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung bieten sich für die Kreditgenossenschaften

Zusammenfassung

Als Konsequenz aus der schweren Finanzmarktkrise gab der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im September 2010 neue Kapital- und Liquiditätsrichtlinien bekannt, deren Hauptzielsetzung das Erreichen einer besseren Balance zwischen den von Kreditinstituten eingegangenen Risiken und dem vorhandenen Eigenkapital derselben ist. Bei einer wiederkehrenden Finanzkrise soll nicht erneut der Steuerzahler für die Schulden der Banken zur Verantwortung gezogen werden. Aufgrund ihrer speziellen Governancestruktur, ergeben sich für die Genossenschaftsbanken spezielle Herausforderungen hinsichtlich der Erfüllung der neuen Anforderungen. Dieser Tatsache geschuldet, fordern die Kreditgenossenschaften nun eine individuelle Ausgestaltung der Gesetze. Ihre Motivation ist demnach nicht der Wunsch nach einer Sonderbehandlung, sondern die Forderung nach einer Berücksichtigung ungleicher Voraussetzungen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, in Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband, wurde der Frage nachgegangen, welche konkreten Auswirkungen das neue Aufsichtsrecht auf das Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken haben wird und welche Handlungsalternativen die Kreditgenossenschaften sehen.

1 Problemstellung und Zielsetzung

Jedes Kreditinstitut muss einen gesetzlich festgeschriebenen Anteil an Eigenmitteln, im Verhältnis zu den vorhandenen risikogewichteten Aktiva (RWA - risk weighted assets), aufweisen. Seit Beginn des Jahres 2014 greifen in der EU die neuen Eigenkapitalregeln nach Basel III. Durch die neuen Kapital- und Liquiditätsrichtlinien soll eine bessere Balance zwischen den eingegangenen Risiken und dem vorhandenen Eigenkapital der Banken erreicht werden. Zwar bleibt die grundlegende Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote erhalten, darauf wird später noch genauer eingegangen. Darüber hinaus werden jedoch einschneidende Änderungen vorgenommen.¹ Dies hat u.a. eine wesentliche Erhöhung der Quantität und der Qualität der Eigenkapitalpositionen zur Folge. Das neue Aufsichtsrecht gilt für alle Banken des dreigliedrigen Bankensystems in der Bundesrepublik, selbstverständlich auch für die Genossenschaftsbanken, die sich in den Zeiten der Krise als äußerst erfolgreiches Geschäftsmodell erwiesen haben. Daher setzen sich die Genossenschaften nun dafür ein, dass diese Rechtsform in der Europäischen Bankenunion einer positiven Zukunft entgegen sehen kann. Die Voraussetzung dafür ist, dass die spezielle rechtliche Struktur sowie die besonderen Werte der Kreditgenossenschaften von den Verantwortlichen in der Politik nicht nur akzeptiert, sondern auch verstanden werden.² An der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung Kreditgenossenschaften im Verbandsgebiet des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) befragt. Die Leitfaden-gestützten Expertengespräche fanden im Juli und August 2013 und somit vor Inkrafttreten des neuen Aufsichtsrechtes statt. Im Focus der Un-

¹ Vgl. Pollmann, J. & Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 2.

² Vgl. Theurl, T. (2014): Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: Wirtschaftliche Freiheit. Das ordnungspolitische Journal; <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444>.

tersuchung stand das Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken. Die Auswirkungen von Basel III hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Banken dieser Rechtsform sowie die vermuteten Handlungsoptionen wurden identifiziert und kritisch analysiert. Die Bearbeitung des Themas erfolgte anhand der folgenden drei Forschungsfragen:

1. Was sind die Besonderheiten der Finanzierung in Kreditgenossenschaften?
2. Basel III - Welche Folgen hat die Umsetzung des Regelwerks für das Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken?
3. Wie sehen mögliche Reaktionen der Kreditgenossenschaften aus?

2 Grundlagen

2.1 Besonderheiten des Eigenkapitalmanagements bei Kreditgenossenschaften

Genossenschaftsbanken wird oftmals eine Schwäche im Hinblick auf ihr Eigenkapitalmanagement unterstellt. Diese sei auf ihre Governancestruktur zurückzuführen. Begründet wird dies mit dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt, welcher zum einen die Finanzierung erschwere und zum anderen die Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte unterbinde. Allerdings lässt diese Argumentation unbeachtet, dass dem genossenschaftlichen Eigenkapital, als Element einer speziellen Organisations- und Wertstruktur, besondere Finanzierungsoptionen (z.B. Gewinnthesaurierung, Mitgliedereinlagen) und Regulierungsmöglichkeiten (z.B. Kontrolle mittels der verbindlichen Pflichtprüfungen, Selbstverwaltungsprinzip) zur Verfügung stehen. Zudem ist die Prävention ein wichtiger Aspekt der genossenschaftlichen Risikovorsorge. Dem Prinzip der Selbsthilfe folgend, werden Probleme einzelner Banken des Verbundsystems bereits im Ansatz zu verhindern gesucht. Unternehmen, die in der Rechtsform der Genossenschaft firmieren, zeichnen sich darüber hinaus durch eine Vielzahl weiterer Prinzipien und Werte aus. Dies hat unter anderem spezielle Herausforderungen hinsichtlich des strategischen Managements zur Folge. Blome-Drees

hebt in diesem Zusammenhang drei systemimmanente Merkmale hervor. Zuvorderst ist an dieser Stelle der genossenschaftliche Förderauftrag zu nennen. Dieser macht es unabdingbar, dass der Vorstand seine Zielsetzung an den Belangen der Mitglieder ausrichtet und nicht nur betriebswirtschaftliche Erfolge anstrebt. Dies führt zum zweiten Punkt, zur Bedeutung der Mitgliederorientierung in Genossenschaften. Es gilt die Anforderungen der Mitglieder, die auch zu den Miteigentümern einer Genossenschaft zählen, mit den Vorstellungen des Geschäftsführenden Vorstands in Einklang zu bringen. Zuletzt soll an dieser Stelle noch auf die Bedeutung des in Genossenschaften verankerten Demokratieprinzips eingegangen werden. In Genossenschaften gilt das Prinzip „one man – one vote“, d. h. Miteigner werden nicht auf Grundlage der Höhe ihrer Einlagen bevorzugt behandelt. Das hat nicht nur Vorteile, denn es birgt die Gefahr, dass die Unternehmung möglicherweise in ihren Handlungen extrem verlangsamt wird. Auch die Tatsache, dass viele Bankkunden gleichzeitig Anteilseigner sind hat sowohl Vorzüge als auch Nachteile. Zum einen entsteht so eine festere Kundenbindung, zum anderen aber gilt Eigenkapital, wie bereits oben erwähnt, aufgrund seiner Haftungsfunktion, als teures Kapital. Die Orientierung der Strategie am Förderauftrag ist in jedem Fall unumstößlich, denn diese Prämisse ist bereits durch jede genossenschaftliche Satzung vorgegeben.

Hieraus lässt sich ein gravierender Unterschied zwischen Privatbanken und Kreditgenossenschaften ableiten. Die langfristige Absicherung der Kunden ist das vorrangig angestrebte Erfolgsmaß der Genossenschaftsbanken, nicht das Erreichen einer möglichst hohen Eigenkapitalrendite. Hieraus wird ersichtlich, dass eine angemessene Eigenkapitalquote schon immer ein Ziel dieser Kreditinstitute war, was die Vermutung nahe legt, dass die neuen Baseler Anforderungen in ihrer jetzigen Form für die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute ohne existentielle Schwierigkeiten zu meistern sein sollten.

2.2 Basel III

Zu Beginn des Jahres 2014 traten die Regelungen über die Eigenkapitalanforderungen ausgestaltet als europäische Verordnung (CRR I) sowie in Form einer europäischen Richtlinie (CRD IV) in Kraft. Die Verordnung entfaltet in jedem EU-Mitgliedsland ihre bindende Wirkung. Die Richtlinien müssen zunächst in nationales Recht umgesetzt werden. Die Regelungen sind zum Teil erst bis zum Jahr 2019 vollumfänglich zu erfüllen. Wie bereits erwähnt bleibt die Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote erhalten, die Eigenkapitalzusammensetzung wird weiterhin wie folgt dargestellt:

regulatorisches Eigenkapital
aggregierte Risikopositionen

➔

regulatorische
Mindesteigenkapitalquote

Dennoch werden einschneidende Änderungen bezüglich aller drei hier aufgeführten Komponenten vorgenommen, die im Folgenden kurz aufgezeigt werden.³ Von besonderem Interesse sind die qualitativen und quantitativen Änderungen des Eigenkapital betreffend (siehe Abb. 1).

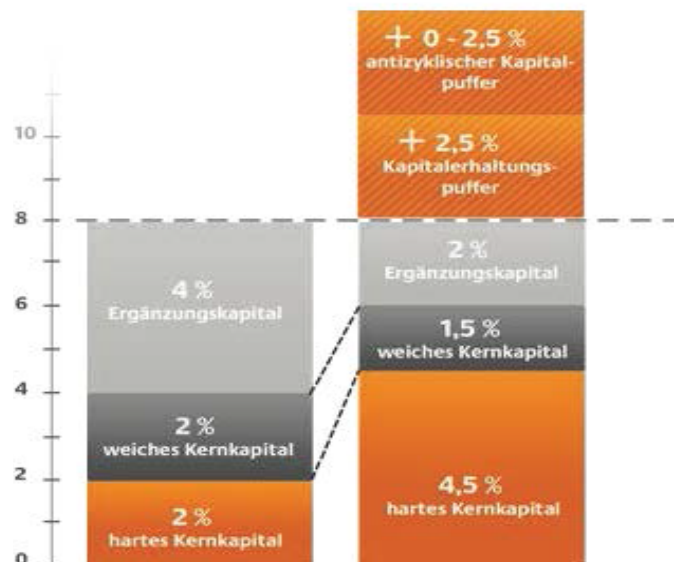


Abbildung 1: Zusammensetzung des EK nach Basel III
(Quelle: BMF 2010: Strengere Kapitalvorschriften für Banken)

³ Vgl. Pollmann, J. & Schätzle, D. (Fn. 1), S. 2.

Das Kernkapital wird zukünftig in hartes und zusätzliches Kernkapital unterteilt, wobei ersteres nur noch aus Stammkapital, einbehaltenen Gewinnen und offengelegten Rücklagen besteht. Auch die Anerkennungskriterien für das zusätzliche Kernkapital und das Ergänzungskapital werden verschärft. Die Drittrangmittel werden nicht mehr als anrechnungsfähiges Eigenkapital berücksichtigt. Zudem werden sowohl ein Kapitalerhaltungspuffer als auch ein antizyklischer Puffer eingeführt. Ein weiterer entscheidender Aspekt ist der Wegfall der Anerkennung des Haftsummenzuschlags als Ergänzungskapital. Die Einführung neuer Offenlegungspflichten bezüglich der Zusammensetzung des Eigenkapitals, sollen Marktdisziplin und Transparenz fördern. Darüber hinaus wird es Aufschlägen für systemrelevante Banken geben, diese aufsichtsrechtliche Bestimmung wird aller Voraussicht nach jedoch nur die DZ Bank AG sowie die Ärzte- und Apothekerbank betreffen.⁴

3 Methodik

In den Monaten Juli und August 2013 wurde im Zuständigkeitsbereich des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes eine empirische Erhebung durchgeführt. Bei der Konzeption des Fragebogens wurde eng mit Mitarbeitern des BWGV sowie dem Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank des Verbandsgebietes zusammen gearbeitet. Befragt wurden sieben Vorstandsvorsitzende und vier Bereichsleiter von Volksbanken.

Beim Leitfaden-gestützte Experteninterview, dem gewählten Erhebungsinstrument, werden Einzelpersonen, in diesem speziellen Fall Experten des Bankwesens, mündlich anhand eines Leitfadens befragt. Im Focus stehen die sachbezogenen Kenntnisse. Ziel der Auswertung ist es, durch Vergleichen der individuellen Aussagen, das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten. Grundsätzlich ist eine mündliche Befragung immer dann vorteilhaft, wenn qualitative Erkenntnisse gewonnen werden sollen. Sind also

⁴ Vgl. alphacarina software gmbh (2012): „Basel III Regelwerk“, Kompetenzgebiete, o.J. alphacarina professional software architectures, S. 91-96; <http://www.alphacarina.com/index.php/kompetenzgebiete/basel-iii-regelwerk-text>.

nicht quantitative Aspekte von besonderer Bedeutung, sondern ausführliche Informationen über spezielle Untersuchungsobjekte, dann ist eine persönliche Befragung zu präferieren. Das teilstrukturierte Vorgehen mittels eines Leitfadens ermöglicht es hierbei, die Ausgestaltung und Abfolge der zuvor erarbeiteten Fragen individuell auf den einzelnen Gesprächspartner abzustimmen. Beim Aufbau des Fragebogens und der Formulierung der einzelnen Fragen ist zwei Aspekten besondere Beachtung zu schenken. So besteht zum einen die Wahl zwischen einem nicht-standardisierten und einem standardisierten Fragebogen. Letztgenannter zeichnet sich durch die Verwendung von Antwortkategorien aus. Beim nicht-standardisierten Vorgehen wird darauf verzichtet, dies ist im vorliegenden Fall sinnvoll, da Häufigkeitsverteilungen und Vergleichbarkeit nicht das angestrebte Ziel bzw. nicht realisierbar sind. Zum anderen können die Antworten offen oder geschlossen formuliert werden. Geschlossene Fragen werden zusammen mit allen als wichtig erachteten Antworten herausgegeben, so dass durch den Befragten nur eine Auswahl zu erfolgt hat. Die offene Fragestellung, die im vorliegenden Fall gewählt wurde, ermöglicht den Probanden eine völlig freie Beantwortung. Das gewählte Fragebogendesign entspricht einer explorativen Vorgehensweise, so können Aspekte in das Gespräch einfließen, die andernfalls möglicherweise keine Beachtung gefunden hätten. Dieser erste qualitativ explorative Teil der Untersuchung ermöglicht es, wie eingangs erwähnt, Zusammenhänge zu identifizieren. Diese dienen der Hypothesenerstellung und Theoriebildung, welche zu einem späteren Zeitpunkt in einer zweiten empirischen Untersuchung, einer quantitativen Erhebung mittels Online-Befragung, überprüft und erweitert wird.^{5,6}

⁵ Vgl. Mayer, H.-O. (2009): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung. 5. Auflage, Oldenburg Verlag, München/Wien, S. 47.

⁶ Vgl. Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH und Co, Berlin, S. 125.

4 Auswirkungen des neuen Regulierungsrahmens

4.1 Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen hinsichtlich der neuen Eigenkapitalquote

Im Rahmen der Studie wurden zum einen wichtige Aspekte diskutiert, die spürbare Auswirkungen auf die Kreditgenossenschaften haben, zum anderen wurde abgefragt, welche konkreten Folgen die Experten erwarten.

Der *Zugang zum Kapitalmarkt* stellt für Genossenschaften grundsätzlich ein eher schwieriges Unterfangen dar. Dies kann erhebliche Konsequenzen haben.⁷ Beispielhaft kann an dieser Stelle die erschwerte Beschaffung finanzieller Mittel oder die Unterbindung der Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte genannt werden. Unberücksichtigt bleibt bei diesen Vermutungen, dass die genossenschaftliche Rechtsform, aufgrund der bereits erläuterten Besonderheiten ihrer Governancestruktur, alternative Regulierungsmöglichkeiten bietet. Im Zusammenhang mit der Fremdkapitalbeschaffung wurde darauf hingewiesen, dass der Kontakt zum Kapitalmarkt nahezu ausschließlich über die DZ Bank AG erfolge. Einmalig wurde die Anmerkung gemacht, die Partizipation am Kapitalmarkt erfolge ausschließlich über das Zentralinstitut. Die mehrheitlichen Auskünfte der Experten in diesem Kontext waren jedoch dahingehend zu verstehen, dass Genossenschaftsbanken durchaus die Möglichkeit haben, beispielsweise durch Investitionen institutioneller Anleger (z.B. Landesbanken, Versicherungen, Versorgungswerke, öffentliche Stellen), eigenständig Zugang zum Kapitalmarkt zu erlangen.

Die Verschärfung der *risk weighted assets* stellt für einige Genossenschaftsbanken nicht unbedingt ein Problem, aber zumindest eine Herausforderung dar. Besonders die Änderungen der Berechnungsmodalitäten für die Behandlung des Kontrahentenrisikos und des Handelsbuchs haben deutlich spürbare Konsequenzen. Sie führen zu einer durchschnittlichen

⁷ Vgl. Pollmann, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. I.

Erhöhung der risikogewichteten Aktiva um fast fünfundzwanzig Prozent.⁸ Die Regulatoren erhoffen sich somit in Zukunft eine bessere Absicherung der eingegangenen Risiken mit Eigenkapital. Hinsichtlich der Folgen dieser neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben in Bezug auf die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind die Erwartungen zumeist positiv. Dies ist unter anderem auf das Fortbestehen des sogenannten Mittelstandskompromiss aus Basel II zurückzuführen, der festschreibt, dass bei der Kreditvergabe an KMU Erleichterungen hinsichtlich der Eigenkapitalunterlegung gewährt werden.⁹

Die *Realisierung* der neuen Vorgaben hinsichtlich der vollumfänglichen Erfüllung der *Eigenkapitalquote* steht für die befragten Experten außer Frage. Bemerkenswert ist auch, dass von den in die Befragung einbezogenen Experten oftmals eine höhere Quote angestrebt wird, um einen „Wohlfühlpuffer“ von ein bis drei Prozent vorhalten zu können.

Demgegenüber stellt der *Verlust des Haftsummenzuschlags* für einige Genossenschaftsbanken eine Schwierigkeit dar. Der Wegfall weiterer Finanzierungsoptionen bereitet den Kreditgenossenschaften hingegen kaum Probleme, was die Befragten häufig damit begründeten, dass ihre Kreditgenossenschaften geprägt sind durch eine konservativen Führung (weniger Risiko- mehr Stabilitätsorientierung) sowie eine regionalen Ausrichtung und eine vorrangige Finanzierung über Einlagen.

4.2 Handlungsalternativen der Kreditgenossenschaften

Die Beschaffung des Eigenkapitals zur Erfüllung der gestiegenen Anforderungen ist ein Thema, das derzeit für alle Kreditinstitute von immenser Bedeutung ist. Zu allererst ist zu erwähnen, dass die Beschaffung von den Beteiligten selbst definitiv nicht als systemimmanente Schwäche angesehen wird.

⁸ Vgl. Hall, S. et al. (2011): Basel III – Handlungsdruck baut sich auf: Implikationen für Finanzinstitute, http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Basel_3_FRM_2011web.pdf, S. 7.

⁹ Vgl. bankenverband: Folgen von Basel III für den Mittelstand, Berlin, 2011, S. 6.

Eine präferierte Möglichkeit zur Erhöhung des Eigenkapitals ist die *Gewinnthesaurierung*. Sie ist für die Mehrheit der Befragten das „Mittel der Wahl“ zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis. Angemerkt wurde jedoch von einigen Experten, es sei hierbei stets zu beachten, dass es sich bei Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion, grundsätzlich um teures Kapital handelt.¹⁰

Die *Generierung weiterer Mitglieder* wurde zum Teil ebenfalls als Möglichkeit genannt, wobei dieser Weg zumeist eher aus strategischen Gründen gewählt wird. Die Bindung der Mitglieder an das Institut steht hier im Vordergrund. Der Nutzen hinsichtlich der Stärkung der Eigenkapitalbasis ist eher gering. Die Dividendenausschüttung ist in der Regel, aufgrund des Risikos für die Investoren, um einiges höher als die Zinszahlungen für aufgenommenes Fremdkapital.¹¹ Somit sind Mitgliedereinlagen ebenfalls teures Kapital und werden für gewöhnlich auf einen bestimmten Betrag beschränkt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin hybride Finanzierungsformen, sogenanntes *Mezzanine-Kapital*, aufzunehmen. Dieses kann unter bestimmten Voraussetzungen als Eigenkapital klassifiziert werden, wobei auch eine Einstufung des gewählten Finanzierungsinstrumentes als Fremdkapital positive Auswirkungen auf die Bankbilanz haben kann, indem die ausweisbare Liquidität gesteigert wird.^{12,13} In diesem Zusammenhang wurden von den befragten Experten sowohl Genussrechte als auch Nachrangdarlehen genannt.

Die Vorteilhaftigkeit der *Aufnahme von Eigenkapital* wird sehr differenziert eingeschätzt. Zum einen besteht die Möglichkeit der Erhöhung der Mitgliedereinlagen, das Geschäftsguthaben der Mitglieder ist jedoch teures Kapi-

¹⁰ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 7), S. 1.

¹¹ Vgl. Reuter, M.: Eigenkapital im IFRS-Ausschuss, in Küting, K./Weber, C. P./Kußmaul, H. (Hrsg.): Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Berlin, S. 18.

¹² Vgl. Döring, C.: Die Stiftung als Finanzierungsinstrument für Unternehmen, in: Berliner Juristische Universitätschriften/Zivilrecht, Band 60, S. 82.

¹³ Vgl. Banik, C., Ogg, M. & Pedergrana, M.: Hybride und mezzanine Finanzierungsinstrumente – Möglichkeiten und Grenzen, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien 2008, S. 37, 41.

tal. Zum anderen bedeutet die Ausgabe von Genussrechten oder nachrangigen Darlehen zwar eine Stärkung der Eigenkapitalbasis, allerdings ausschließlich des Ergänzungskapitals und dieses wird laut Basel III zukünftig nur noch bis zu zwei Prozent auf das Eigenkapital angerechnet.

Eine *Kürzung der risk weighted assets* wird von den Befragten einhellig ausgeschlossen. Als Gründe wurden verschiedene Aspekte genannt, unter anderem stehe die Philosophie einer Genossenschaft dem entgegen. In die gleiche Richtung geht der Einwand, die gute Beziehung zu den Mitgliedern und den Kunden müsse gewahrt werden. Ebenso sprechen für manche Befragten die regionale Verwurzelung und das damit verbundene Versprechen der Versorgung ländlicher Kunden gegen dieses Vorgehen.

Eine weitere mögliche Maßnahme ist die *Umwandlung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g*. Diese Möglichkeit wird von den Befragten wie auch in der Fachliteratur kritisch betrachtet. Zwar bietet sich so die Chance die Eigenkapitalbasis ohne äußeren Einfluss zu stärken, gleichzeitig aber wird der Handlungsspielraum eingeschränkt. Die Chance geringfügige Ergebnisschwankungen zu „verstecken“ wird dem Kreditinstitut somit genommen und dies kann gerade in Krisenzeiten erhebliche Vorteile dahingehend generieren, Schwankungen am Finanzmarkt durch übereilte Reaktionen nervöser Anleger zu verhindern.

5 Diskussion

Die Frage, ob Basel III ein wirkliches Problem, nur eine große Herausforderung oder vielleicht sogar eine Chance für die Kreditgenossenschaften darstellt, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht endgültig geklärt werden. Feststellbar ist jedoch, dass der Wegfall des Abzugs der Verbundbeteiligungen sowie die Erleichterungen hinsichtlich der Kreditvergabe an KMU als sehr vorteilhaft angesehen werden können, Basel III aber letztendlich keine besonderen Chancen für die Genossenschaftsbanken bietet. Dagegen sprechen unter anderem sowohl der Wegfall des Haftsummenzu-

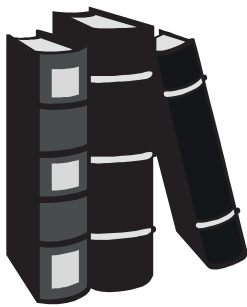
schlags als auch die Regelungen betreffend die Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Dieser Prozess, der als ein Bestandteil des bankaufsichtlichen Überprüfungsprozesses (Supervisory Review Process – SRP) im Baseler Akkord geregelt ist, soll gewährleisten, dass die Kreditinstitute über genügend internes Kapital zur Abdeckung aller entscheidenden Risiken verfügen.¹⁴ Die Bestimmungen stellen für die Kreditgenossenschaften in zweifacher Hinsicht eine besondere Belastung dar. Zum einen sind sie Regelungen für börsennotierte Großbanken konzipiert worden. Zum andern besteht bei Genossenschaftsbanken faktisch ein Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung, denn diese Kreditinstitute verfolgen, wie bereits betont wurde, konsequent das Prinzip der Prävention. Eine Abwicklung ist demzufolge noch nie von Nöten gewesen. Dennoch müssen voraussichtlich alle Banken an den Abwicklungsmechanismen und an der Befüllung des Abwicklungsfonds partizipieren.¹⁵

Die derzeitige Stimmung der Vorstände bzw. Ressortleiter der befragten Volksbanken lässt darauf schließen, dass Basel III keine negativen Auswirkungen für die Kunden der Kreditgenossenschaften haben wird. Zumindest sind Äußerungen hinsichtlich einer neuen strategischen Ausrichtung, die negative Konsequenzen für die Kunden oder gar Mitglieder der Genossenschaftsbanken bedeuten würden, nicht angedeutet worden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, Basel III wird von den Finanzexperten nicht grundsätzlich abgelehnt. Die Idee, Risiken zu quantifizieren und mit ausreichend Eigenkapital zu unterlegen, wird im Kern befürwortet, die Notwendigkeit neuer Regulierungen wird nicht bestritten. Bemängelt wird vor allen Dingen die fehlende Differenzierung hinsichtlich der unterschiedlichen Bankentypen, die komplexe Ausgestaltung der Gesetzestexte und die ungenügende weltweite Harmonisierung.

¹⁴ Vgl. BaFin: Basel III / /CRD IV, 10.03.2014, http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html.

¹⁵ Vgl. Theurl, T. (Fn. 2).



Anzeige

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Koneberg, Markus:

Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken – Der Einsatz von Kreditderivaten zur Portfoliooptimierung, 2006

Kreditrisiken und das Management von Kreditportfolios – insbesondere von Firmenkreditportfolios – rückten in den letzten Jahren zunehmend in den Blickpunkt des bankwirtschaftlichen Interesses. Im genossenschaftlichen Banksektor entstehen Risiken dabei vor allem durch die Vergabe großvolumiger Kredite an einzelne Kreditnehmer sowie durch die kumulierte Vergabe von Krediten an Kreditnehmer, die derselben Branche angehören. Es wird deswegen diskutiert, wie Kreditrisiken von den einzelnen Genossenschaftsbanken besser gesteuert werden können, wobei dem Transfer von Kreditrisiken eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird.

Die Arbeit widmet sich der Thematik „Kreditportfoliosteuerung“ und greift dabei folgende Fragestellungen auf:

- Wie sieht das optimale Kreditportfolio einer Genossenschaftsbank aus, wie kann es ermittelt werden und mit welchen Mitteln kann ein suboptimales Portfolio an das optimale Portfolio angenähert werden?
- Wie ist der Transfer von Kreditrisiken als Mittel zur Portfoliooptimierung im genossenschaftlichen Bankbereich zu bewerten? Verspricht ein organisierter Kreditrisikotransfer eine Verbesserung der Risikosituation aller beteiligten Kreditgenossenschaften?
- Wie kann ein Transfer von Kreditrisiken aus den Firmenkreditportfolios von Genossenschaftsbanken organisiert werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind speziell für den genossenschaftlichen Verbund denkbar und umsetzbar?

Neben der Verwendung von theoretischen Konzepten wurde bei der Beantwortung der Fragen insbesondere auch auf Echt Daten aus genossenschaftlichen Primärbanken zurückgegriffen, was den hohen Praxisgehalt der Arbeit zusätzlich unterstreicht.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Florian Schwarz

Die DZ BANK AG als verbundfokussierte Zentralbank im Zusammenspiel mit der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

– Die genossenschaftliche Allfinanzgruppe –

„Dass sich Genossenschaftsbanken in einem Wettbewerb unterschiedlicher Bankenmodelle als zeitgemäß, wettbewerbsfähig und krisenfest herausgestellt haben, korrespondiert nicht nur mit wirtschaftlichen Ergebnissen, sondern auch damit, dass Menschen Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit suchen.“¹

Die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken hat in den Jahren nach der Insolvenz der US amerikanischen Investmentbank Lehmann Brothers und der damit einhergehenden Finanz- und Wirtschaftskrise immer mehr an Bedeutung und Beliebtheit gewonnen.² Der steile Aufwärtstrend spiegelt sich nicht zuletzt im höchsten Ergebnis der Geschichte der DZ BANK Gruppe wider - mit 2,2 Mrd. Euro³, einem um fast 70% gesteigerten Vorsteuerergebnis zum Vorjahr, erzielte der DZ

¹ Theurl, T. (2013): Genossenschaftsbanken übertreiben weniger – Ein Standpunkt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), Nr. 230, 2013, S. 26.

² Vgl. Glaser, R. (2013): Aktuelle Strategiefragen genossenschaftlicher Unternehmen. In: Doluschitz, R. (2013): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013, S. 14 ff.; Böhnke, W. (2012): Genossenschaftsbanken: Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne – Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (2012), Nr. 125, S. 2 f.; Hanker, P. (2010): Gesicht zeigen, Impulse geben – und so aus Werten Werte schaffen. In: Ziegler, S.; Sohl, M. (2011): Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden – Neue Wege zu einem kundenorientierten Marktauftritt, S. 128 f.; Tschöpel, M. (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken: Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (2010), Nr. 96, S. 1.

³ DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Geschäftsbericht DZ BANK Gruppe 2013, S. 43.

BANK Konzern einen doppelt so hohen Gewinn (1,4 Mrd. Euro nach Steuern) wie die Deutsche Bank.⁴ Ein weiterer Beleg für den Aufschwung ist die Mitgliederentwicklung. Im letzten Jahr stieg der Mitgliederbestand der deutschen Kreditgenossenschaften um mehr als 364.000 Genossen auf 17,7 Millionen an - nach 350.000 im Vorjahr. Insgesamt sind seit Ende 2008 die Mitgliederbestände der Kreditgenossenschaften um 1,5 Millionen Menschen gewachsen.⁵ Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), äußerte sich hierzu mit den Worten: *„Eine schönere Bestätigung für unser Geschäftsmodell kann ich mir - ganz ehrlich - nicht vorstellen.“*⁶ Schlussendlich verdeutlicht ein Marktanteil der Genossenschaftsbanken in Höhe von 24%, gemessen an den Einlagen privater Haushalte in Deutschland, die große Nachfrage und das Interesse der Bevölkerung an der Institutsgruppe.⁷

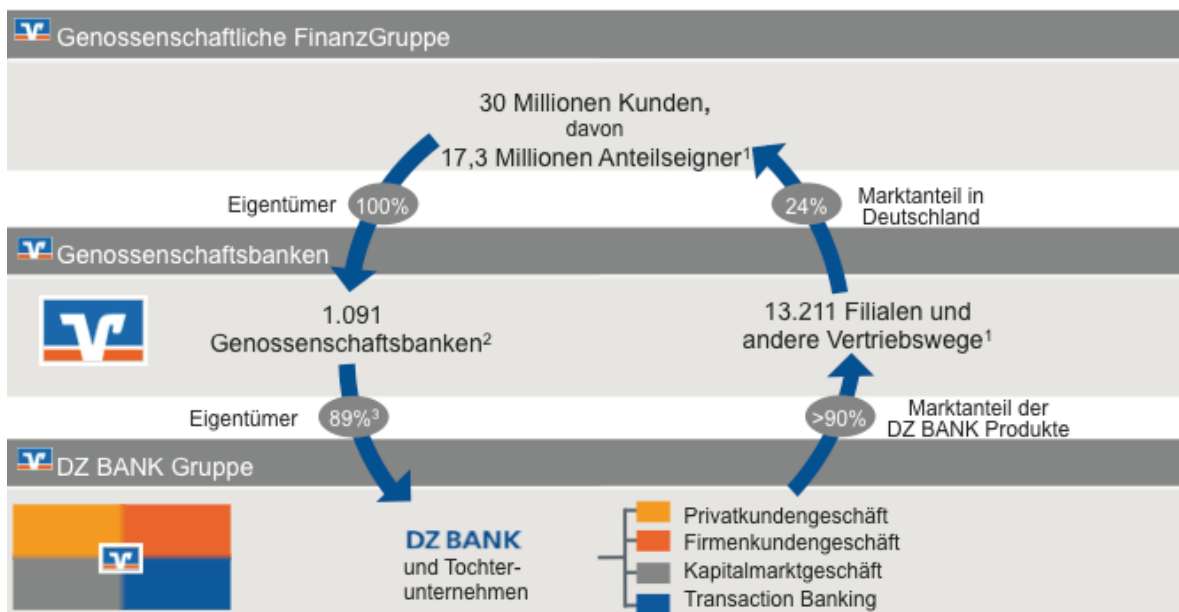
Der Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken basiert auf einem Kreislaufmodell:

⁴ Deutsche Bank AG (Hrsg.) (2014): Geschäftsbericht Deutsche Bank AG 2013, S. 71.

⁵ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.) (2014): Tabelle: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 1970, S. 1.

⁶ Fröhlich, U. (2014): Rede BVR Jahrespressekonferenz 2014, S. 2.

⁷ Vgl. DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Zusammen geht mehr“. S. 6. Stand April 2014.



¹ Stand 31.12.2012 gemäß BVR; ² Stand 30.09.2013; ³ Inkl. indirekte und direkte Beteiligungen

Abb. 1: Kreislaufmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Quelle: DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Zusammen geht mehr“. S. 7. Stand April 2014.

Die mehr als 30 Millionen Kunden der genossenschaftlichen FinanzGruppe werden über 1.078 Genossenschaftsbanken⁸ mit ihren insg. 13.200 Filialen und anderen Vertriebswegen (z.B. easyCredit Shop) erreicht. Wie Abb. 1 veranschaulicht, fungiert die DZ BANK Gruppe hierbei als Produktspezialist für das Privatkundengeschäft, das Firmenkundengeschäft, das Kapitalmarktgeschäft und das Transaction Banking mit der Bereitstellung von subsidiären Angeboten für die Genossenschaftsbanken um das Ziel einer führenden Marktposition der Primärbanken zu erreichen.

Ziel und Zweck des vorliegenden Beitrages ist es, die Strukturen, Zusammenhänge und Abläufe in der genossenschaftlichen Allfinanzgruppe im Geschäftsgebiet der DZ BANK AG darzustellen und zu bewerten. Hierzu wird in einem ersten Schritt die Aufbauorganisation und Struktur der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken erläutert und die DZ BANK AG als verbundfokussierte Zentralbank skizziert. In einem zweiten Schritt werden die aktuellen Geschäftszahlen der DZ BANK Gruppe aus dem Jahr 2013 dargestellt, bevor ein Ausblick zur weiteren

⁸ Stand 31.01.2014.

Entwicklung der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken den Beitrag abrundet.

Aufbauorganisation und Struktur der genossenschaftlichen Allfinanzgruppe

Wie aus der Einleitung des vorliegenden Beitrages ersichtlich, existieren mehrere Begrifflichkeiten für die Definition der Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe. Insbesondere drei Begrifflichkeiten sind hier für das Verständnis dieses Beitrages näher zu betrachten:

1. Die *genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken* wird identisch mit dem Begriff der (2.) *genossenschaftlichen Allfinanzgruppe* verwendet. Diese setzt sich wie folgt zusammen:



Abb. 2: Allfinanzkonzept der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Quelle: DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Allfinanzgruppe“. S. 1. Stand April 2014.

Als Spitzeninstitut für 900 Genossenschaftsbanken in Deutschland fungiert die DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, welche aus der Fusion der Vorgängerinstitute DG BANK AG und GZ BANK AG entstanden

ist.⁹ Die WGZ BANK AG Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank übernimmt die Funktion der Zentralbank für rund 200 Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rheinland sowie in Westfalen. Die weiteren größten Unternehmen der genossenschaftlichen Allfinanzgruppe sind die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, die R+V Versicherung AG, die Fondsgesellschaft Union Investment AG, die Pfandbriefbank WL BANK AG, die Münchener Hypothekenbank eG, die Immobilienbank Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG, die für das Private Banking verantwortliche DZ PRIVATBANK S.A., die VR Leasing AG und die TeamBank AG mit Ihrer Produktmarke easyCredit. Darüber hinaus zählen noch die Reise Bank AG, die VR Equitypartner GmbH, die DVB Bank SE und die VR Unternehmerberatung GmbH zu den Partnern. Somit ist es der genossenschaftlichen FinanzGruppe möglich, Ihren Kunden fast alle Finanzprodukte aus einer Hand (Allfinanz) anzubieten.¹⁰ Der Vertrieb der jeweiligen Produkte zum Endkunden erfolgt in der Hauptsache über die zuständigen Volksbanken und Raiffeisenbanken.¹¹

⁹ Details zur Entstehungsgeschichte der DZ BANK AG siehe: Institut für bankhistorische Forschung e.V., Frankfurt am Main (Hrsg.): Die Geschichte der DZ BANK – Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute, München, 2013.

¹⁰ Vgl. Fröhlich, U. (2013): Beratungskompetent in lokalen Banken – eine zu bewältigende Herausforderung. In: Pfingsten, A. (2013): Zukunftsperspektiven der Bankwirtschaft – Münsteraner Bankentage 2012, S. 23 ff.; Bruch, J. (2012): Aktives Corporate Reputation Management durch konsequentes Markenkontaktpunkt-Management – das Beispiel TeamBank. In: Wüst, C.; Kreutzer, R. (2012): Corporate Reputation Management – Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg, S. 329 ff.

¹¹ Vgl. hierzu Abb. 1.

3. Die *DZ BANK Gruppe* besteht aus der DZ BANK AG und den folgenden Tochterunternehmen:



Abb. 3: Zusammensetzung der DZ BANK Gruppe. Quelle: DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Zusammen geht mehr“. S. 10. Stand April 2014.

Im Prinzip gehören der DZ BANK Gruppe die gleichen Unternehmen an, die der soeben definierten genossenschaftlichen Allfinanzgruppe angeschlossen sind. Eine Ausnahme stellt die WGZ BANK AG und die WL BANK AG dar. Die Struktur der DZ Bank Gruppe ist gemäß Abb. 3 in vier Geschäftsbereiche unterteilt. Für das Privatkundengeschäft stehen die DZ PRIVATBANK S.A., die TeamBank AG (easyCredit), die R+V Versicherung AG, die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, die Fondsgesellschaft Union Investment AG und die Reise Bank AG. Dem Firmenkundengeschäft sind die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (DG Hyp), die VR Equitypartner GmbH, die DVB Bank SE, die VR Leasing AG und die VR Unternehmerberatung GmbH zugeordnet. Das Kapitalmarktgeschäft obliegt der DZ BANK AG, Ihrer Produktmarke Akzent Invest und der DZ BANK Ireland plc. CardProcess GmbH, die DWP Bank AG und Equens SE stehen für das Transaction Banking.

Um die genossenschaftliche Allfinanzgruppe stetig weiterzuentwickeln und nachhaltig am Markt zu etablieren, wird die DZ BANK Gruppe von einem *Allfinanzbeirat* begleitet. Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

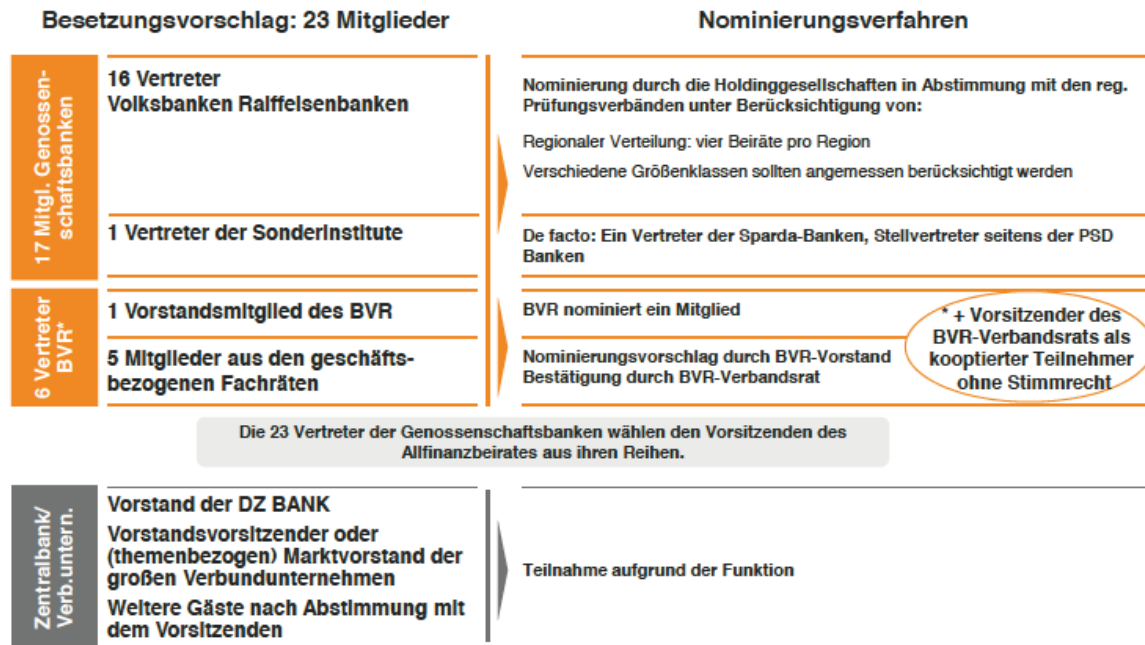


Abb. 4: Zusammensetzung des Allfinanzbeirates der DZ BANK Gruppe. Quelle: DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Allfinanzbeirat für die DZ BANK Gruppe - Kurzbeschreibung“. S. 3. Stand April 2014.

Aus der Einbeziehung von insgesamt 17 Mitgliedern von Genossenschaftsbanken (16 Vertreter von Volksbanken Raiffeisenbanken + 1 Vertreter aus einem Sonderinstitut) und 6 Vertretern des BVR lassen sich die Ziele des Allfinanzbeirates ableiten: es soll eine rechtzeitige und enge Einbindung der Genossenschaftsbanken in die Entwicklung und Umsetzung von Produkt- und Vertriebsstrategien sichergestellt werden. Darüber hinaus wird eine Vernetzung mit den BVR-Fachräten angestrebt und die beidseitige Verbindlichkeit der DZ BANK Gruppe und der Genossenschaftsbanken soll gesteigert werden. Zur Zielerreichung fungiert der Allfinanzbeirat für die DZ BANK Gruppe als Ratgeber für zentrale und strategische Fragestellungen, welche die Ausgestaltung neuer Dienstleistungen und Produkte sowie die Vermarktung dieser Leistungen bei Kreditgenossenschaften und deren Kunden betreffen. Weiter nimmt der Allfinanzbeirat die Aufgabe einer „Netzwerkfunktion“, einer „Multiplikatorenfunktion“ und einer „Identitäts-

stiftung“ durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Mitglieder (Vertreter von Genossenschaftsbanken, BVR, DZ BANK, Sonderinstitut) wahr und sorgt für einheitliche Information und Kommunikation innerhalb der DZ BANK Gruppe.¹²

Die Frage nach der *Bonität* der DZ BANK Gruppe wird von den drei größten Ratingagenturen – Standard & Poor`s (AA-), Moody`s (A1) und FitchRatings (A+) – jeweils mit einem der besten und stabilsten Ratings in der deutschen Bankenbranche beurteilt. Genannte Gründe hierfür sind u.a. ein hoher Marktanteil im Retailgeschäft, eine intensive Zusammenarbeit und Solidarität innerhalb der FinanzGruppe, eine komfortable Liquiditätsausstattung und ein diversifiziertes Geschäftsmodell, verbunden mit erfolgreichen Tochterunternehmen.¹³ Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist der umfassende Schutz der Kundeneinlagen bei Genossenschaftsbanken durch die Sicherungseinrichtung des BVR. Hierbei handelt es sich um einen Institutsschutz für alle Mitglieder (1.091 Genossenschaftsbanken). Der Einlagenschutz bezieht sich auf alle Kundeneinlagen im Besitz von Nichtbanken und ist ohne betragliche Begrenzung. Bemerkenswert ist, dass seit der Gründung im Jahr 1930 noch keine Kreditgenossenschaft in die Insolvenz gehen musste und kein Kunde Geld verloren hat. Überwacht wird die Sicherungseinrichtung der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).¹⁴

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken einer der größten Allfinanzdienstleister in Deutschland ist und der absolute Fokus der DZ BANK Gruppe auf der Unterstützung der Genossenschaftsbanken liegt.

¹² Vgl. DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Allfinanzbeirat für die DZ BANK Gruppe - Kurzbeschreibung“. S. 2.

¹³ Vgl. Theurl, T. (2013): Auf dem Weg zur modernen Zentralbank im genossenschaftlichen Finanzverbund (1949-2010). In: Institut für bankhistorische Forschung e.V., Frankfurt am Main (Hrsg.) (2013): Die Geschichte der DZ BANK – Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute, S. 493.; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.) (2012): Jahresbericht 2012.

¹⁴ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.) (2012): Jahresbericht 2012, S. 16.

DZ BANK AG als verbundfokussierte Zentralbank

Das Spitzeninstitut der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ist die DZ BANK AG mit folgenden drei Kernfunktionen:

1. *Zentralbank für die ihr angeschlossenen Kreditgenossenschaften*
2. *Geschäftsbank für Firmenkunden sowie Institutionelle Kunden*
3. *Holding für die DZ BANK Gruppe*¹⁵

Eine besondere Konstellation ergibt sich aus der Tatsache, dass die ihr angeschlossenen Genossenschaftsbanken Eigentümer und Kunden zugleich sind, was zwangsläufig zu einer Ausrichtung der DZ BANK als *verbundfokussierte Zentralbank* führt.¹⁶ Doch was genau bedeutet der Begriff einer verbundfokussierten Zentralbank? Vereinfacht ausgedrückt, richten sich die Geschäftsaktivitäten einer verbundorientierten Zentralbank auf die Primärbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Im Mittelpunkt steht somit die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, Effizienz, Preiswürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Den Primärbanken sollen Vorteile für die Marktbearbeitung generiert und damit Ihre Zufriedenheit gesteigert werden. Demzufolge konzentrieren sich die Aktivitäten schwerpunktmäßig auf das Geschäftsgebiet der Genossenschaftsbanken (Deutschland). Wie in der Einleitung bereits beschrieben, stellen die DZ BANK bzw. die DZ BANK Gruppe darüber hinaus subsidiäre Dienstleistungen, Plattformen und Produkte für die Genossenschaftsbanken zur Verfügung. Schlussendlich leistet die DZ BANK einen erheblichen finanziellen Beitrag zur Stärkung der Position der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe und steht als „Sparringspartner“ bei allen wichtigen Entscheidungen für die Genossenschaftsbanken zur Verfügung.¹⁷ Die beschriebene Abhängigkeit der DZ BANK von den Genossenschaftsbanken (Eigentümer und Kunden zugleich) ist einerseits kritisch zu hinterfragen, andererseits

¹⁵ Vgl. Theurl, T., (Fn. 13), S. 489.; DZ BANK AG, (Fn. 3), S. 28.

¹⁶ Vgl. DZ BANK AG, (Fn. 3) S. 28 ff.; Blisse, H. (2008): Der Vorschlag eines Verbundbeteiligungsanteils. In: Brazds, J.; Kühl, R. & Röhl, D. (2008): Beiträge zur genossenschaftswissenschaftlichen Forschung. Proceedings der XIII. Nachwuchswissenschaftler Tagung der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) e.V., Working Paper, S. 64 ff.

¹⁷ Vgl. DZ BANK AG, (Fn. 3), S. 28 ff.; Theurl, T., (Fn. 13), S. 436 ff.

besteht das Abhängigkeitsverhältnis vice versa. Bei einer eventuellen Schieflage der DZ BANK müssten die Kreditgenossenschaften als Hauptaktionäre erhebliche zusätzliche Mittel zur Verfügung stellen. Mögliche Wertberichtigungen des Beteiligungsansatzes sowie der Wertpapierbestände des Emittenten DZ BANK in Mrd. € - Höhe im Depot A der Primärbanken würden auch für diese eine existenzielle Bedrohung darstellen. Somit sind beide Parteien aufeinander angewiesen und eine gelebte „Verbundtreue“ stellt die Leitplanken für eine erfolgreiche Zukunft.

Wenn es als strategisch und wirtschaftlich sinnvoll erachtet wird, werden die Kernaktivitäten durch komplementäre Aktivitäten ergänzt. Hierbei fungiert die DZ BANK gegenüber Dritten als *Geschäftsbank*. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass durch komplementäre Aktivitäten keine direkte Konkurrenz zu den Genossenschaftsbanken herrscht.¹⁸

In Ihrer *Holdingfunktion* steuert und kontrollt die DZ BANK ihre Tochtergesellschaften und gibt die strategischen Ziele und Visionen für die DZ Bank Gruppe vor. Die Vision fasst gleichzeitig das Wort der verbundfokussierten Zentralbank gut zusammen: „Die DZ BANK Gruppe richtet sich gemeinsam so auf die Volksbanken Raiffeisenbanken aus, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ihre Position als führender Allfinanzanbieter in Deutschland nachhaltig ausbaut“.¹⁹

Geschäftszahlen der DZ BANK Gruppe aus dem Jahr 2013

Das Geschäftsjahr 2013 brachte für die DZ BANK Gruppe das beste Ergebnis in der Unternehmensgeschichte. Insgesamt betrug der Gewinn vor Steuern 2,2 Mrd. Euro nach 1,3 Mrd. Euro im Vorjahr. Im Detail stellt sich die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für das Jahr 2013 wie folgt dar:

¹⁸ Vgl. DZ BANK AG, (Fn. 3), S. 28 ff.; Wolf, J; Kohlmann, F. (2009): DZ BANK als Integrator im Netzwerk. In: Alt, R; Bernet, B.; Zerndt, T. (2009): Transformation von Banken. Praxis des In- und Outsourcing auf dem Weg zur Bank 2015, S. 245 ff.

¹⁹ DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Zusammen geht mehr“. S. 33. Stand April 2014.

in Mio. EUR	01.01.– 31.12.2013	01.01.– 31.12.2012	Veränderungen in %
Zinsüberschuss	3.118	3.260	-4,4
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	-540	-527	2,5
Provisionsüberschuss	1.104	1.024	7,8
Handelsergebnis	148	659	-77,5
Ergebnis aus Finanzanlagen	-121	-442	-72,6
Sonstiges Bewertungsergebnis aus Finanzinstrumenten	1.100	-276	>100,0
Ergebnis aus dem Versicherungsgeschäft	373	532	-29,9
Verwaltungsaufwendungen	-2.937	-2.855	2,9
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-23	-56	-58,9
Konzernergebnis vor Steuern	2.222	1.319	68,5
Ertragsteuern	-755	-350	>100,0
Konzernergebnis	1.467	969	51,4

Abb. 5: GuV DZ BANK Gruppe. Quelle: DZ BANK AG (Hrsg.) (2014): Präsentation „Bilanzpressekonferenz 2014“. S. 10.

Eine gute operative Geschäftsentwicklung und ein positiver Ergebnisbeitrag aller wesentlichen Konzerngesellschaften bilden das Fundament für obiges Ergebnis der DZ BANK Gruppe.²⁰

Ausblick zur weiteren Entwicklung der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

Die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken hat sich als eine der größten Allfinanzgruppen in Deutschland etabliert. Ziel muss es sein, nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften und die hohe Zufriedenheit der Institutsgruppe und Ihrer Kunden zu halten bzw. zu erhöhen. Darüber hinaus sollte es das langfristige Ziel sein, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, die Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung der hohen regulatorischen Anforderungen (z.B. CRD IV / CRR) sicherzustellen und folglich die Marktanteile zu steigern. Um das zu erreichen, muss das volle Potential der genossenschaftlichen FinanzGruppe ausgeschöpft werden. Ein Optimierungspunkt ist das nicht ökonomische Ausnutzen des vorhandenen *Kosteneinsparungspotentials*. Ein erster Schritt könnte der zeitnahe Abschluss der bereits langanhaltenden Fusionsverhandlungen der beiden genossenschaftlichen IT Dienstleister (Rechenzentralen) Fiducia

²⁰ Vgl. DZ BANK AG, (Fn. 3), S. 43.

und GAD sein, was nicht nur unter den bereits erwähnten Kostengesichtspunkten sinnvoll wäre. Demnach könnten alle Kreditgenossenschaften die gleichen und identischen IT Systeme verwenden; es müssten nicht mehr zwei unterschiedliche „IT Stränge“ gepflegt werden und somit würde schlussendlich der einheitliche Auftritt der Volksbanken Raiffeisenbanken nach außen gestärkt werden. In einem zweiten Schritt wäre die schon in diversen Anläufen gescheiterte Fusion der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken, DZ BANK und WGZ BANK, zielführend und würde diverse Synergien heben und die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken noch effizienter aufstellen.

Unter dem BVR existieren auf Verbandsebene derzeit noch sieben selbstständige Regionalverbände. Im einzelnen sind das der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV), der Genossenschaftsverband (GV), welcher seine Mitgliedsgenossenschaften in den Bundesländern Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen betreut, der Genossenschaftsverband Bayern (GVB), der Genossenschaftsverband Weser-Ems (GVWE), der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband (RWGV), der Verband der PSD Banken und der Verband der Sparda-Banken. Sollten die aktuellen Fusionsverhandlungen zwischen dem GV und dem RWGV erfolgreich abgeschlossen werden, wäre das ein weiterer Schritt in die Richtung einer Optimierung und Effizienzsteigerung.

Auch auf der Ebene der Volksbanken Raiffeisenbanken wird der eingeschlagene Konsolidierungsweg weiter Bestand haben und - vor allem bedingt durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld und die immer höheren regulatorischen Anforderungen - die Anzahl der Fusionen wieder ansteigen lassen.

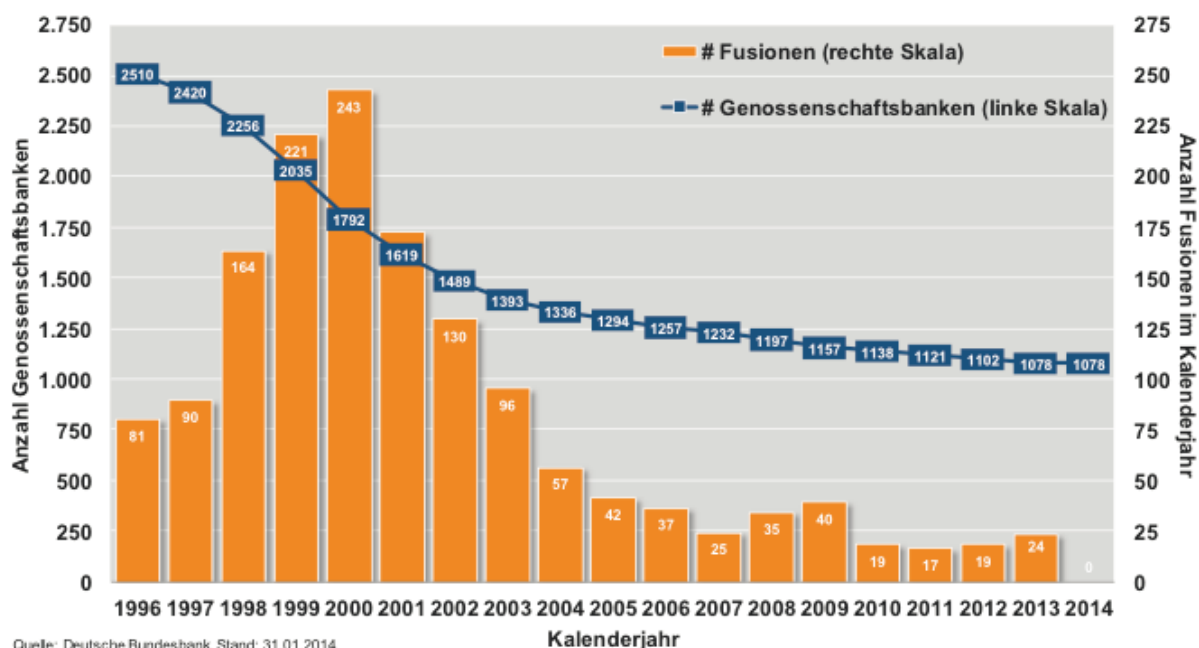


Abb. 6: Fusionen bei Genossenschaftsbanken. Quelle: Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2014).

Wurde die Marke von 2000 existierenden Genossenschaftsbanken während den Fusionshochzeiten in den Jahren 1999 und 2000 durchbrochen, so ist davon auszugehen, dass der nächste bedeutende Schritt hin zu unter 1000 bestehenden Kreditgenossenschaften in den kommenden zwei bis drei Jahren vollzogen wird.

Parallel zu den beschriebenen Kosteneinsparungspotentialen im gesamten genossenschaftlichen FinanzVerbund gilt es, die *Erfolgsfaktoren*, welche die genossenschaftliche FinanzGruppe als einen der bedeutendsten und angesehensten Allfinanzanbieter in Deutschland etabliert haben, weiter mit einer gewissen Sorgfalt fortzuentwickeln. Aufzuführen sind hier:

1. *Primärbanken: Kundennähe, Regionalität und Vertriebsstärke*
2. *Solidarität und Solidität in der genossenschaftlichen FinanzGruppe*
3. *DZ BANK Gruppe als Produkt und Dienstleister - Hohe Economy of Scale, in dem eine Adaption auf viele Primärbanken erfolgt*
4. *Strategische Weichenstellungen über den BVR, die Genossenschaftsverbände und die Beiräte*

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass auch der genossenschaftliche FinanzVerbund dem *Trend der Konsolidierung* – sei es auf der Ebene der Zent-

ralbanken, der Verbände, der IT Dienstleister oder der Kreditgenossenschaften – folgen wird, um die noch vorhandenen Synergien zu nutzen. Werden darüber hinaus die soeben beschriebenen *Erfolgsfaktoren* weiter gestärkt, ist davon auszugehen, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe auch zukünftig eine nachhaltige Spitzenposition im deutschen Finanzsystem einnehmen wird.

Strategische Ansätze für Produktinnovation in Winzergenossenschaften

Die deutschen Winzergenossenschaften agieren in einem sehr dynamischen Marktumfeld. Starker Wettbewerb in allen Vertriebswegen zwingt die Unternehmen sich klar am Markt zu positionieren, um vom Konsumenten wahrgenommen zu werden. Innovation im Produktbereich und eine darauf abgestimmte Servicepolitik können einen Beitrag zur Differenzierung leisten. Dieser Artikel gibt einen kurzen Überblick über drei grundsätzliche Innovationsstrategien und dazugehörige Innovationsfelder. Darüber hinaus wird erklärt, anhand welcher Dimensionen die aktuellen Marktgrenzen überwunden werden können. Damit werden Möglichkeiten für ein zukünftiges Umsatzwachstum aufgezeigt.

1 Strategische Ausgangssituation

Winzergenossenschaften agieren als Absatzmittler zwischen der Produktion der Mitgliedsbetriebe und der Nachfrage des Marktes¹. Dies stellt die Unternehmen vor eine besondere Herausforderung: der Planungshorizont innerhalb des Weinbaus ist sehr viel langfristiger, als Produkttrends auf der Abnehmerseite. Während Weinberge für eine Dauer von 25 und mehr Standjahren angelegt werden und als relativ statische Produktionsfaktoren feststehen, verändern sich Konsumentenwünsche und Konsumgewohnheiten kontinuierlich. Marktgerichtete Produktinnovation ist dabei der Schlüssel um zwischen den Nachfragetrends der Konsumenten und der langfristigen Produktionsplanung der Mitgliedsbetriebe zu vermitteln. Die strategische Ausgangssituation, die durch die Produktions- und Vermarktungsstruktur der Unternehmen vorgegeben ist, stellt den Anfangspunkt für

¹ Hanf, J. & Schweikert, E. (2014): Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. *Journal of Wine Research*, 25, 32–44.

verschiedene Überlegungen im Bereich der Produktinnovation dar. Die Produktionsmenge bestimmt dabei inwieweit ein direkter Vertrieb möglich ist oder aber Absatzmittler eingeschaltet werden müssen. Kleinere Genossenschaften, die ausschließlich eine geringe Rebfläche erfassen, schaffen es häufig ihre Produkte weitestgehend über den Direktvertrieb, die regionale Gastronomie und einige Fachhändler abzusetzen. Große Genossenschaften sind hingegen zusätzlich auf die Vermarktung im Lebensmittel Einzelhandel angewiesen. Dadurch können größere Mengen abgesetzt und eine höhere Reichweite realisiert werden.

In den jeweiligen Vertriebskanälen erreichen die Produkte unterschiedliche Kundengruppen und stehen in Konkurrenz mit verschiedenen Wettbewerbern aus dem In- und Ausland. Dies sollte bei der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt werden, da diese an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielkunden angepasst werden müssen. Nur auf diesem Weg können Produkte am Markt platziert werden, die sich gegenüber der Konkurrenz am jeweiligen Point of Sale abheben und Alleinstellungsmerkmale bieten.

2 Innovationsstrategien

Nach Überlegungen von Christensen/Raynor und Gray et al. lassen sich drei Innovationsstrategien unterscheiden^{2 3}, die wir hier aufgreifen wollen:

1. Die Qualitätsstrategie (Trading Up)
2. Die Discountstrategie (Trading Down)
3. Die Strategie neuer Zielkunden und Märkte

² Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Boston, MA, Harvard Business School Publishing Corporation.

³ Gray, A., Boehlje, M., Amanor-Boadu, V. & Fulton, J. (2004): Agricultural innovation and new ventures assessing the commercial potential. American journal of agricultural economics 86, 1322-1329.

Tabelle I: Drei strategische Ansätze der Produktinnovation

	Qualitätsstrategie	Discountstrategie	Neue Zielkunden und -märkte
Zielgruppe	Attraktivste gegenwärtige Kunden	Konsumenten, die am Produkt das Interesse verlieren	Bisherige Nicht-Kunden, Neukunden
Wertschöpfung	Preissteigerung; verbesserte Leistung aktuell bedeutender Produktattribute	Geringerer Preis, um die relative Wertschätzung des Produktes aus Sicht des Konsumenten zu fördern	Gesteigerte Menge; gesteigerte Leistung in Bereichen, wie Einfachheit, Verbraucherfreundlichkeit, Gesundheitsaspekte
Reaktion der Wettbewerber	Gezieltes Marketing, Aufbau von Marken	Preiskampf	Neue Produkte/Produktlinien, Erweiterung des Kernproduktes/der Kernleistung des Produktes
Geschäftsmodell	Höhere Margen durch stärkere Differenzierung/Segmentierung	Geringere Kosten, da geringere Qualität; mehr Marktvolumen durch geringeren Preis	Geringere Margen aber hoher Kapitalumschlag und schnelles Volumenwachstum

Quelle: Gray et al., 2004

Die drei genannten Strategien setzen an den Stellschrauben der Rentabilität an: Preis, Kosten und Menge. Winzergenossenschaften werden sich nicht zwangsläufig auf eine der drei Strategien konzentrieren können. Je nach Sortimentsstruktur und Absatzkanal, wird es notwendig in allen Innovationsbereichen tätig zu werden. Eine klare Abgrenzung der Strategien und dazugehörigen Innovationsfelder ist nicht möglich. Sie dienen lediglich dazu den gesamten Aktionsraum der Produktinnovation zu strukturieren. Die Qualitätsstrategie setzt am „oberen Marktende“ an und versucht den Preis des Produktes zu erhöhen. Zielgruppe dieses Ansatzes sind die attraktivsten gegenwärtigen Kunden am Markt. Man versucht eine Preissteigerung durch eine Verbesserung von Produktattributen, die aktuell bedeutend sind durchzusetzen. Das Geschäftsmodell der Qualitätsstrategie zielt im Gesamten darauf ab eine höhere Marge zu erzielen, indem die Produkte stärker am Markt differenziert werden oder zielgerichteter einer besser

segmentierten Zielgruppe mit höherer Zahlungsbereitschaft zugeführt werden. Im Bereich des Handels wird die Qualitätsstrategie auch als Trading Up bezeichnet.

Die Discountstrategie setzt am „unteren Marktende“ an und zielt darauf ab den Preis für das Produkt zu senken, um ein größeres Marktvolumen zu generieren. Ziel dieser Strategie sind aktuelle Kunden, die das Interesse am Produkt verlieren. Ein geringerer Preis fördert dabei die relative Wertschätzung des Produktes. Das Geschäftsmodell erfordert die Kosten so niedrig wie möglich zu halten oder zu senken. Dies kann zu einem Rückgang der Produktqualität führen, wenn beispielsweise durch eine günstigere Herstellung und Verpackung Kosten gespart werden. Allerdings birgt die Discountstrategie die Gefahr, dass Konkurrenten versuchen den Preis weiter zu unterbieten, was zu einem Preiskampf führen kann. Im Handel wird die Discountstrategie auch als Trading Down bezeichnet.

Die Strategie neuer Zielkunden und Märkte versucht bisherige Nicht-Kunden zu erreichen. Bei dieser Strategie werden neue Märkte erschlossen. Dies bedeutet, dass aktuell bestehende Marktgrenzen überschritten werden müssen. Eine höhere Wertschöpfung wird durch eine gesteigerte Absatzmenge realisiert. Diese Strategie stellt die größten Innovationsherausforderungen an die Produzenten. Potentielle Neukunden, über die das Unternehmen bisher noch keine Informationen hat, müssen gefunden werden. Aktuell bestehende Produkte müssen möglicherweise modifiziert werden, um diese für neue Zielgruppen interessant zu machen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass komplett neue Produkte für neue Kunden entwickelt werden müssen. Wenn beispielsweise Auslandsmärkte erschlossen werden sollen, dann müssen die Produkte gezielt für diesen Markt modifiziert werden. Bei diesem Geschäftsmodell kann nicht zwangsläufig von einer höheren Marge ausgegangen werden. Wenn beispielsweise aber neue Märkte erschlossen werden, dann kann dies unter Umständen zu einem großen Volumenwachstum des Absatzes führen.

Winzergenossenschaften, die sich in ihre Weinmenge vorwiegend über den Direktvertrieb und den Fachhandel absetzen können, werden eine Quali-

tätsstrategie verfolgen. Diese Unternehmen werden versuchen sich am Markt durch eine bessere Leistung bei verschiedenen Produktattributen, die von ihren Kunden wertgeschätzt werden, zu differenzieren.

Große Winzergenossenschaften, die große Mengen über den Lebensmitteleinzelhandel vermarkten, werden zumindest in Teilen ihres Absatzes nicht um die Discountstrategie herumkommen, da man innerhalb des LEH in direkter Konkurrenz mit günstigeren Weinen ausländischer Herkunft im Regal steht. In begrenzterem Umfang besteht auch in diesem Bereich die Möglichkeit Qualitätssignale an den Verbraucher zu senden, beispielsweise über die regionale Herkunft des Weines oder den Aufbau einer Marke⁴.

Die Strategie neue Zielkunden und Märkte zu erschließen erfordert, dass aktuelle Marktgrenzen überschritten werden. Diese Strategie bietet Potentiale für alle Winzergenossenschaften.

3 Marktgrenzen und deren Überwindung

Um neue Produktideen für neue Kunden und Märkte zu entwickeln, ist es notwendig die aktuellen Marktgrenzen zu ergründen. Im Allgemeinen werden Märkte in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht abgegrenzt. Die Grenzen innerhalb dieser drei Dimensionen können wie folgt beschrieben werden:

1. Die sachliche Abgrenzung orientiert sich am Kundennutzen: dem Produkt und den dazugehörigen Leistungen.
2. Die zeitliche Abgrenzung orientiert sich am Zeitpunkt der Transaktion: dem Kauf oder dem Konsum des Produktes.
3. Die räumliche Abgrenzung orientiert sich an bestimmten Personengruppen oder aber auch einem geographischen Gebiet.

Aus dieser dreidimensionalen Sichtweise lassen sich aktuelle Marktgrenzen aufzeigen und analysieren. Hieraus können Ideen für neue Produkte abgeleitet werden.

⁴ Torres-Moraga, E., Vásquez-Parraga, A. Z. & Zamora-González, J. (2008): Customer Satisfaction and Loyalty: Start with the Product, Culminate with the Brand. Journal of Consumer Marketing, 25, 301-313.

In sachlicher Hinsicht bildet das Schalenmodell nach Kotler⁵ einen guten Ansatz, um verschiedene Teilaspekte des Produktes und dazugehörige Leistungen zu ergründen. Nach seiner Überlegung werden der Produktkern, das erweiterte Produkt und der Zusatznutzen unterschieden. Der Produktkern Wein kann durch verschiedenste Aspekte erweitert werden. Ausgewählte Service- und Zusatzleistungen können dem Konsumenten darüber hinaus einen Zusatznutzen bieten. Die in Abbildung 1 beschriebenen Begriffe sind exemplarisch zu sehen. In der Praxis bestehen nahezu unendlich viele Variationsmöglichkeiten den Produktkern zu ergänzen und durch Zusatzleistungen zu ergänzen. Markt- und Kundenkenntnis sowie Kreativität sind gefragt, um neue Produkt- und Leistungspakte zusammenzustellen.

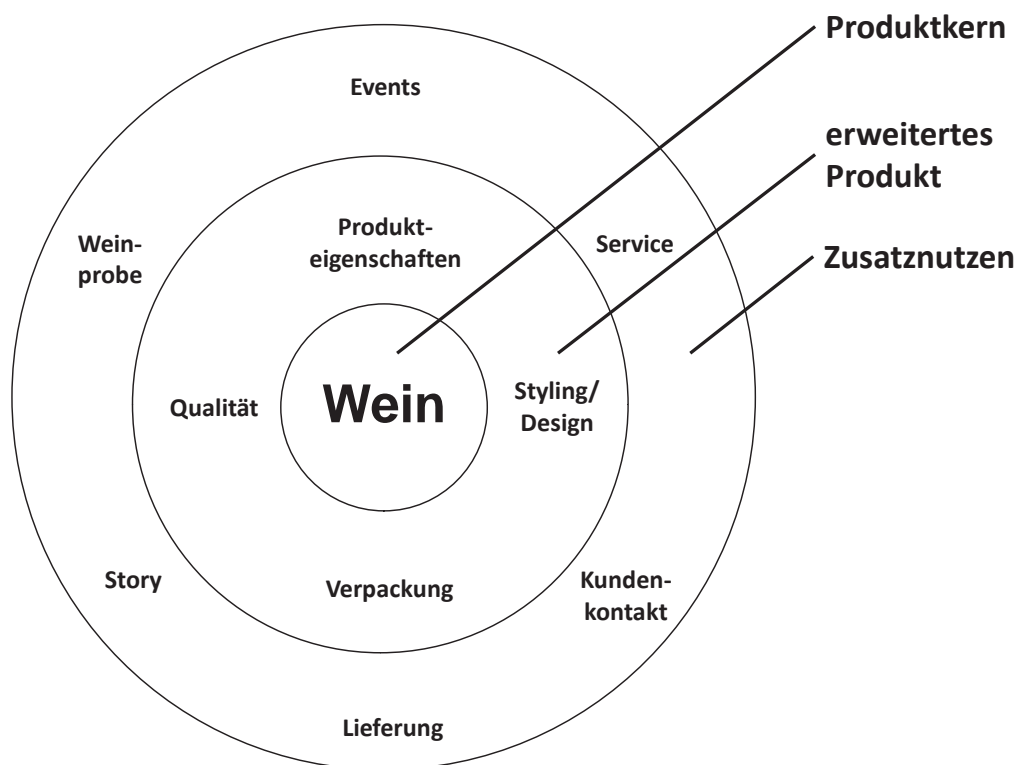


Abbildung 1: Die sachliche Dimension: Variationsmöglichkeiten in der Produktpolitik

Quelle: In Anlehnung an Kotler/Armstrong, 2012, S.226

⁵ Kotler, P. & Armstrong, G. (2012): Principles of Marketing, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

In zeitlicher Hinsicht ist festzustellen, dass Wein immer häufiger zu bestimmten Gelegenheiten oder Zeitpunkten gekauft und konsumiert wird⁶. Diese Entwicklung spiegelt die generelle Entwicklung des Verbraucherverhaltens wider. Wein wurde in der Vergangenheit, ähnlich einem Lebensmittel, regelmäßig zu Mahlzeiten konsumiert. Der Konsum ist heute stärker am Genuss oder anderen hedonistischen Motiven orientiert⁷. Wenn Wein nicht mehr regelmäßig zu Mahlzeiten konsumiert wird, dann bietet es sich an neue Gelegenheiten und Anlässe für den Weineinkauf und Konsum zu schaffen. Die Lebenswelten der heutigen Gesellschaft bieten vielfältige Ansätze, um dies zu tun.

Die Verkaufszahlen der meisten flaschenweinvermarktenden Weingüter und Genossenschaften belegen, dass der Absatz insbesondere im vierten Quartal, d.h. vor Weihnachten, einen Höhepunkt erreicht. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Verbraucher in dieser Zeit verstärkt an Wein denkt, sei es für den eigenen Konsum oder aber als Geschenk für andere. Zu anderen Jahreszeiten denkt der Konsument weitaus weniger an Wein. Hieran kann bei der Produktentwicklung und der Abstimmung angepasster Verkaufsaktionen angeknüpft werden.

Die räumlichen Grenzen des Marktes lassen sich nicht nur durch die Erschließung komplett neuer Auslandsmärkte erreichen. Die gegenwärtige Konsumentenreichweite für Wein liegt bei etwa 60%⁸. Es ist daher anzunehmen, dass innerhalb Deutschlands noch einige potentielle Konsumentkreise nicht erreicht wurden. Wein wird besonders stark in Regionen konsumiert, wo er auch produziert wird. Innerhalb der Nicht-Weinbauregionen ergeben sich noch einige Potentiale für den Absatz. Hier können möglicherweise in Zusammenarbeit mit dem Fachhandel und der Gastronomie neue Konzepte für den Absatz entworfen werden. Wenn die-

⁶ Mora, P. 2007. Key success factors in today's wine sector. *International Journal of Case Method Research & Application*, XIX.

⁷ Charters, S. (2006): *Wine and Society - The Social and Cultural Context of a Drink*, Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann. S. 205 ff.

⁸ Klohr, B., Ghvanidze, S. & Weis, M. (2012): Entwicklungen auf dem deutschen Weinmarkt als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie. *Der Deutsche Weinbau*, 7/2012, 22-23.

se Absatzmittler ihr Wissen über den Endkonsumenten stärker mit den Genossenschaften teilen, dann wird es gelingen Produkte (und Leistungen) zu entwickeln und am Markt anzubieten, die einen zusätzlichen Erfolg für beide Seiten versprechen.

Nicht zuletzt bietet der Export neue Chancen für den Weinabsatz. Abbildung 2 zeigt die aktuell bedeutendsten Exportländer für deutschen Wein. In der Zukunft könnten noch andere Länder in den Focus von exportierenden Winzergenossenschaften gelangen.

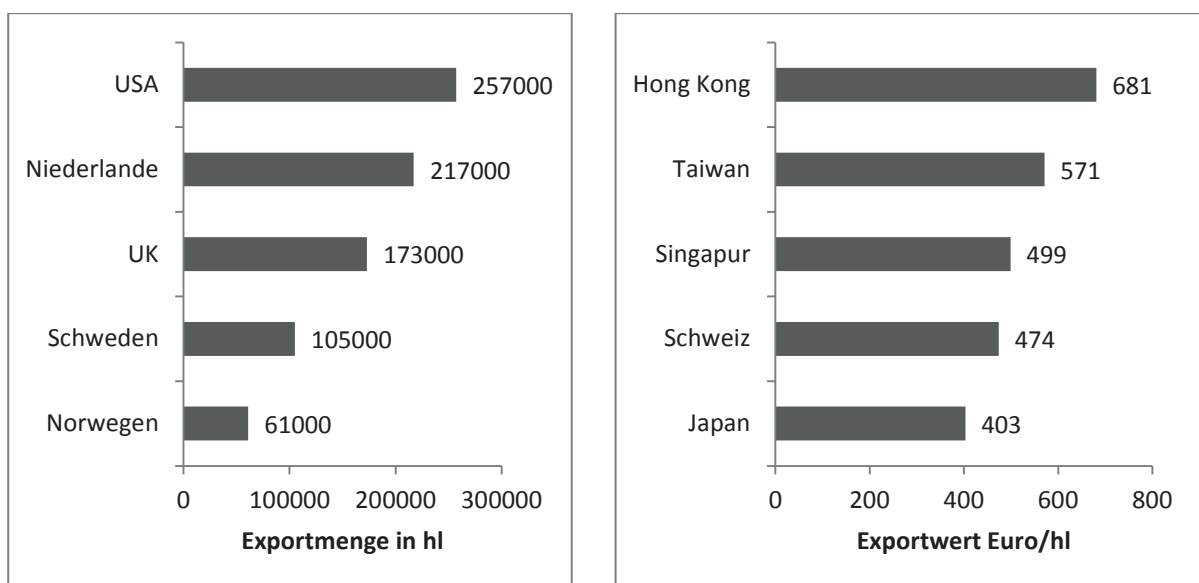


Abbildung 2: Top 5 Exportländer für deutschen Wein (Menge und Wert, Wirtschaftsjahr 2011/2012)

Quelle: Deutsches Weininstitut (2013) Deutscher Wein Statistik 2013/2014, S. 24

Die positive wirtschaftliche Entwicklung in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern hat zu neuen wohlhabenden Konsumentengruppen geführt, die sich an einem westlichen Lebensstil orientieren. Der Konsum von Wein stellt dabei ein Statussymbol der wohlhabenderen Schichten dar. An dieser Entwicklung können Genossenschaften anknüpfen. Allerdings muss beachtet werden, dass die Bedürfnisse der Konsumenten im Zielland, nicht zwangsläufig denen der deutschen Konsumenten entsprechen. Die Produkte der Winzergenossenschaften müssen aus diesem Grund an die Ansprüche der Verbraucher im Exportland angepasst werden. Möglicherweise wird es notwendig Verpackungs- und Geschmacksattribute zu ändern. Hier

lohnt es sich intensiv mit Distributoren im Zielland zusammenzuarbeiten. Diese kennen den Markt besser und können dabei helfen Produkte zu entwickeln mit denen eine höhere Wertschöpfung generiert werden kann.

4 Zusammenfassung und Fazit

Bei der Entwicklung neuer Produkte (und Leistungen) stehen Winzergenossenschaften drei Innovationsstrategien und entsprechende Aktionsfelder offen. Zwei dieser Strategien orientieren sich an den aktuellen Weinzielgruppen. Die Maßnahmen dieser beiden Strategien zielen darauf ab den Preis zu erhöhen, um eine höhere Marge zu generieren (Qualitätsstrategie) oder aber den Preis zu senken, um eine breitere Konsumentengruppe zum Kauf zu bewegen (Discountstrategie). Winzergenossenschaften sehen sich bei der Umsetzung der Strategien allerdings im Wettbewerb mit anderen Weinanbietern. Die dritte Strategie bietet eine Möglichkeit dem Wettbewerb zu entgehen, indem neue Zielgruppen und Märkte angegangen werden. Dadurch ergeben sich neue Absatzpotenziale. Um diese zu realisieren, müssen aktuelle Marktgrenzen in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Dimension überwunden werden.